

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TAMIRIS PREIS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO
ECONÔMICO-FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE UMA
CLÍNICA MÉDICA DE OXIGENIOTERAPIA HIPERBÁRICA.**

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011.

TAMIRIS PREIS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO
ECONÔMICO-FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE UMA
CLÍNICA MÉDICA DE OXIGENIOTERAPIA HIPERBÁRICA.**

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no curso de Ciências Contábeis
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientador: Professor Everton Perin

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011.

TAMIRIS PREIS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO
ECONÔMICO-FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE
UMA CLÍNICA MÉDICA DE OXIGENIOTERAPIA HIPERBÁRICA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado pela Banca Examinadora
para obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC, com
linha de pesquisa em Contabilidade
Gerencial.**

Criciúma, 16 de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Esp. Everton Perin - Orientador

Juliano Vitto Dal Pont

Luiz Henrique Daufembach

Dedico este trabalho a minha família, amigos e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a conquista deste sonho. Em especial aos meus irmãos Daniel e João Paulo, pelo amor infinito e pelos momentos felizes que passamos juntos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder saúde e forças para alcançar meus objetivos;

Aos meus pais Volnei e Sandra, pela educação e princípios de vida ofertados;

*Aos meus irmãos Daniel e João Paulo, pelos momentos felizes, companheirismo e
pelo amor puro e verdadeiro;*

*A minha família, meus avós paternos Mário e Laura, todos os meus tios e primos,
em especial Vanderlei, Luciane, Vera, Waldir, Vânia, Maristela, Michele e Aline, pelo
amor, incentivo, força e bons exemplos;*

*Aos amigos, pelo companheirismo, incentivo, força, gestos de carinho e incansáveis
momentos de alegria. Em especial às minhas amigas Aline, Camila, Letícia, Raissa,
Taiana e Valéria;*

*Aos amigos da universidade, pelo aprendizado e momentos divertidos. Destaco os
colegas da Diretoria Acadêmica, ao qual tive a honra de fazer parte. Com satisfação
cito-os: Bruno, Denise, Diego, Douglas, Carlos e Pedro;*

*Ao meu orientador, Everton Perin, pela amizade e imprescindível participação na
condução do presente estudo;*

*A universidade e todo o corpo docente de Ciências Contábeis, pelo conhecimento e
dedicação, com intuito de tornar-nos bons profissionais.*

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

Dalai Lama

RESUMO

PREIS, Tamiris. **Planejamento Estratégico: A utilização do orçamento econômico-financeiro como ferramenta de gestão de uma clínica médica de oxigenioterapia hiperbárica.** 2011. Orientador: Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – UNESC. Criciúma – SC.

No atual cenário econômico, as empresas exigem dos profissionais maior eficiência na gestão dos negócios em busca pela sustentabilidade, tanto no aspecto econômico quanto social. A contabilidade gerencial tem uma visão analítica dos fatos, o que proporciona informações importantes à administração para tomada de decisão. O contador elabora ferramentas gerenciais, como o planejamento estratégico e o orçamento, capazes de auxiliar e fornecer subsídios importantes para suprir essa necessidade. O objetivo do presente trabalho é apresentar, por meio de uma pesquisa bibliográfica, a importância do planejamento estratégico e o orçamento em busca do sucesso empresarial. Elaborar-se uma proposta de planejamento estratégico com enfoque no sistema orçamentário para uma clínica médica de oxigenioterapia hiperbárica. Propõe-se a contratação de uma organização contábil ou um profissional, com intuito de continuar elaborando e apurando essas ferramentas, bem com assessorar neste sentido. Conclui-se que o planejamento estratégico e o orçamento econômico-financeiro, utilizados como ferramentas gerenciais na clínica de oxigenioterapia hiperbárica podem contribuir de forma positiva no controle operacional e na construção do sucesso empresarial.

Palavras chave: Planejamento estratégico, orçamento econômico-financeiro, contador, futuro empresarial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis organizacionais e tipos de planejamento.....	23
Figura 2: Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.	23
Figura 3: Clássicos da ESAF sobre Administração Geral e Pública	25
Figura 4: O processo do planejamento estratégico do negócio.	27
Figura 5: Exemplo de orçamento global.	40
Figura 6: Câmara Hiperbárica Monoplace.....	48
Figura 7: Sessão Hiperbárica.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre a contabilidade financeira e a gerencial	21
Tabela 2: Análise externa e interna da empresa.....	29
Tabela 3: Objetivo 1 / Estratégia 1: Planos de ação.....	55
Tabela 4: Objetivo 1 / Estratégia 2: Planos de ação.....	55
Tabela 5: Objetivo 2 / Estratégia 1: Planos de ação.....	56
Tabela 6: Objetivo 2 / Estratégia 2: Planos de ação.....	56
Tabela 7: Objetivo 2 / Estratégia 3: Planos de ação.....	57
Tabela 8: Objetivo 3 / Estratégia 1: Planos de ação.....	57
Tabela 9: Objetivo 3/ Estratégia 2: Planos de ação.....	58
Tabela 10: Orçamento de serviços.....	58
Tabela 11: Orçamento de salários	59
Tabela 12: Orçamento de despesas.....	60
Tabela 13: Orçamento de prestação de serviços	61
Tabela 14: Orçamento de despesas com pessoal.....	62
Tabela 15: Orçamento de despesas e receitas operacionais.....	63
Tabela 16: Apuração dos impostos.....	63
Tabela 17 - Fluxo de Caixa Projetado.....	64
Tabela 18 - DRE Projetado.....	65
Tabela 19 - Memória de Cálculo de IRPJ, CSSL e Adicional.....	66
Tabela 20 - Balanço Patrimonial Projetado.....	67

LISTA DE SIGLAS

CRM – Conselho Regional de Medicina

ISS – Imposto Sobre Serviço

PIS – Programa de Integração Social

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

CSSL – Contribuição Social Sobre o Lucro

UNIMED – União dos Médicos

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadoria

DRE – Demonstração de Resultado do Exercício

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema e Problema.....	14
1.2 Objetivos de Pesquisa	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Procedimentos Metodológicos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Contabilidade Gerencial.....	18
2.1.1 Caracterização	18
2.1.2 Objetivos	19
2.1.3 Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira	20
2.2 Planejamento Estratégico.....	21
2.2.1 Conceituação de Planejamento.....	22
2.2.2 Tipos de Planejamento.....	23
2.2.2.1 Planejamento Estratégico.....	24
2.2.2.2 Planejamento Tático.....	25
2.2.2.3 Planejamento Operacional.....	26
2.2.3 Peças do Planejamento Estratégico	26
2.2.3.1 Missão	27
2.2.3.2 Visão	28
2.2.3.3 Diagnóstico Estratégico.....	29
2.2.3.3.1 Análise Interna.....	30
2.2.3.3.2 Análise Externa.....	30
2.2.3.4 Objetivos e Princípios	31
2.2.3.5 Estratégia	32
2.2.3.6 Planos de Ação.....	33
2.2.3.7 Implementações e Avaliação do Planejamento Estratégico.....	33
2.3 Orçamento.....	35
2.3.1 Conceito	35
2.3.2 Objetivos do Orçamento	36
2.3.3 Vantagens do Orçamento	38
2.3.4 Limitações do Orçamento.....	39

2.3.5 Estrutura Básica do Orçamento	40
2.3.5.1 Orçamento Operacional	41
2.3.5.1.1. Orçamento de Vendas	41
2.3.5.1.2 Orçamento de Despesas	42
2.3.5.2 Orçamento de Investimentos	43
2.3.5.3 Orçamento de Fluxo de Caixa	43
2.3.5.4 DRE e Balanço Patrimonial Projetado	44
3 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO	46
3.1 Caracterização da Empresa	46
3.1.1 Definição do Negócio	47
3.1.2 Mercado de Atuação	47
3.1.3 Tecnologia Existente	47
3.2 Planejamento Estratégico da Empresa Estudo de Caso	49
3.2.1 Missão	49
3.2.2 Visão	49
3.2.3 Diagnóstico Estratégico	50
3.2.3.1 Análise Interna	50
3.2.3.1.1 Pontos Fortes	50
3.2.3.1.2 Pontos Fracos	51
3.2.3.2 Análise Externa	51
3.2.3.2.1 Oportunidades	51
3.2.3.2.2 Ameaças	52
3.2.4 Objetivos Estratégicos	53
3.2.5 Estratégias	53
3.2.6 Planos de Ação	54
3.3 Premissas Orçamentárias	58
3.4 Peças Orçamentárias	60
3.4.1 Orçamento de Prestação de Serviço	61
3.4.2 Orçamento de Despesas com Pessoal	61
3.4.3 Orçamento de Despesas e Receitas Operacionais	62
3.4.4 Apuração dos Impostos	63
3.5 Demonstrativos Contábeis Projetados	64
3.5.1 Fluxo de Caixa Projetado	64
3.5.2 Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado	65

3.5.3 Balanço Patrimonial Projetado.....	66
3.6 Comentários Sobre a Implementação das Ferramentas Gerenciais.....	68
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	73

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo destaca a contabilidade gerencial, sua utilização na administração das empresas, com enfoque no orçamento econômico-financeiro como ferramenta de gestão estratégica. É definido também seu objetivo geral e específico, a justificativa e a metodologia utilizada em sua elaboração. Aborda-se também uma revisão bibliográfica, com intuito de aprofundar conhecimentos sobre o tema objeto de estudo.

1.1 Tema e Problema

No presente cenário econômico, a busca pela sustentabilidade, tanto no aspecto econômico quanto social, as empresas exigem dos profissionais maior eficiência na gestão dos negócios. Planejamento e estratégia são peças fundamentais para o sucesso empresarial. Para conseguir o resultado esperado, os responsáveis pela gestão devem avaliar suas decisões embasadas em informações consistentes, traçando objetivos e definindo estratégias.

As mudanças no ambiente econômico não fornecem estabilidade financeira para os empresários, o que também pode ser devido às limitações das informações para a tomada de decisão.

Planejamento, orçamento e estratégia são condições importantes para o sucesso empresarial, pois com estas, a empresa poderá tomar decisões sabendo antecipadamente o resultado da implantação de suas estratégias a curto e a longo prazo.

A contabilidade, em sua ramificação gerencial, tem uma visão analítica dos fatos, conduzindo as informações externas de maneira que elas se direcionem ao foco interno das empresas, proporcionando informações imprescindíveis à administração.

O contador elabora ferramentas gerenciais capazes de auxiliar e fornecer subsídios importantes para suprir esta necessidade. Por possuir informações importantes para isso, este apresenta-se como o profissional mais indicado para elaborar um planejamento estratégico, e por consequência, um orçamento empresarial.

Diante do exposto, de que forma a implantação de um planejamento estratégico com enfoque no sistema orçamentário pode contribuir como ferramenta de gestão de uma clínica médica de Oxigenioterapia Hiperbárica?

1.2 Objetivos de Pesquisa

O objetivo geral do presente trabalho é elaborar uma proposta de planejamento estratégico com enfoque no sistema orçamentário para uma empresa do ramo da Medicina Hiperbárica.

A partir do objetivo geral, seguem-se os objetivos específicos:

- Descrever conforme literatura específica o conceito de planejamento estratégico e a técnica orçamentária;
- Definir um planejamento estratégico e propor um orçamento;
- Apresentar comentários sobre a implementação destas ferramentas gerenciais dentro da empresa estudo de caso.

1.3 Justificativa

A necessidade de uma ferramenta de gestão dentro de uma empresa é importante. A busca pelo sucesso organizacional é generalizada e há diversas maneiras de ser alcançado, seguindo orientações e avaliando resultados, com base em um planejamento estratégico.

As empresas podem tomar decisões concretas sabendo antecipadamente o resultado da implantação de suas estratégias a curto e a longo prazo. Para isso, é necessário um bom orçamento econômico-financeiro. O orçamento é base de um bom planejamento estratégico.

Mesmo empresas pequenas e com atividade simples, é de extrema importância adotar um planejamento estratégico e um sistema orçamentário.

Percebe-se que, teoricamente, o presente trabalho será de extrema utilidade para os gestores, de modo que na apresentação é salientada a indispensável utilização de um orçamento para melhor controle e prosperidade empresarial.

O presente estudo proporciona não somente aos gestores, mas também ao profissional contábil, que domina o planejamento estratégico e, a partir disso, a elaboração de um orçamento empresarial, utilizando desta técnica aqui apresentada em qualquer outra empresa do mais diversos setores econômicos, contribuindo com melhorias da contabilidade gerencial.

A contribuição social deste estudo está relacionada diretamente na prosperidade empresarial e, conseqüentemente, no desenvolvimento da economia local onde a empresa está inserida, interferindo positivamente na qualidade de vida de toda a comunidade, tanto pelas oportunidades de trabalho ofertadas quanto pela arrecadação de impostos.

Dessa maneira, a presente pesquisa é justificada ao elaborar um planejamento estratégico e um orçamento econômico-financeiro, propondo o uso contínuo das ferramentas gerenciais, com intuito de apoiar e sustentar o sucesso da empresa.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Para elaboração deste estudo, torna-se necessária a definição dos aspectos metodológicos para atingir o objetivo geral.

Considera-se quanto aos objetivos uma pesquisa descritiva, pois segundo Oliveira (1999, p. 114) “o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação.”

Para o desenvolvimento do conteúdo teórico, será adotada uma pesquisa bibliográfica, aperfeiçoando o conhecimento do tema. Lakatos e Marconi (2001, p. 183) explicam que esta

abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicações orais: rádios, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Quanto à abordagem do problema, o estudo emprega uma metodologia qualitativa, pois busca compreender um processo. De acordo com Maury (2006) na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

O presente estudo proporciona um exemplo de planejamento estratégico, seguido da instituição do orçamento, representando a aplicação prática do conhecimento adquirido no levantamento de informações teóricas.

Desta forma, o caso prático trata de uma empresa fictícia, com simulação de resultados e valores criados pelo próprio autor, como forma primordial de apresentar o entendimento do que foi apresentado de forma teórica.

Para aprimorar conhecimento, elaborar-se-á um estudo de caso. Gil (1996, p. 58) salienta que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se conceitos relacionados ao planejamento estratégico, com ênfase no orçamento empresarial, seus objetivos e definições, de maneira a buscar informações para aperfeiçoar o conhecimento sobre o assunto abordado.

2.1 Contabilidade Gerencial

2.1.1 Caracterização

A informação gerencial contábil é uma das fontes primárias para tomada de decisão e controle nas empresas.

Forma-se de um conjunto de conhecimentos contábeis, aplicados nos atos apresentados por uma entidade, que geram informações úteis para a tomada de decisões adotadas pela administração.

A caracterização da contabilidade gerencial, segundo Sérgio de Iudícibus (1987, p.15), “pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira e de balanços.”

De acordo com Clóvis (2000), a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, aqueles que são responsáveis pela direção e controle de suas operações.

Warren, Reeve & Fess (2001, p. 3) explicam que:

as informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégia de negócios integradas. As características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração. Primeiramente, os relatórios da contabilidade gerencial fornecem medidas objetivas de operações passadas e estimativas subjetivas de futuras decisões. O uso de estimativas subjetivas nesses relatórios auxilia a administração a responder às oportunidades de negócios. Segundo, os relatórios gerenciais não precisam ser preparados conforme os princípios fundamentais da contabilidade. Já que somente a administração usa as informações da contabilidade gerencial, o contador pode fornecê-la de acordo com a necessidade da administração. Terceiro, os relatórios de contabilidade gerencial podem ser preparados periodicamente, junto com a

contabilidade financeira, ou é medida que a administração precisar de informações. Por último, os relatórios gerenciais podem conter informações para a empresa ou para um segmento dela, como divisão, produto, projeto ou território.

Segundo Osmar (2006, p. 23), “é uma das áreas da organização com as funções específicas de gestão, decisão, mensuração e informação.”

A contabilidade gerencial está voltada para fins internos, onde procura abastecer os administradores de informações extraídas dos relatórios contábeis, alocados em um modo mais analítico, subsídio imprescindível na tomada de decisões.

2.1.2 Objetivos

O objetivo principal da contabilidade gerencial é facilitar em especial o planejamento, o controle, a avaliação de desempenho e a tomada de decisões internas da organização.

Clóvis (2000, p. 33) afirma que “o objetivo da contabilidade gerencial é enfocar todos os temas escolhidos no processo de administração, no processo integrado de tomada de decisões. Contabilidade gerencial não é um existir, mas um fazer.”

De acordo com Osmar (2006), as funções da contabilidade gerencial são:

- a) Gerenciar o processo de gestão:
 - Ajudar na adequação do processo à realidade da empresa;
 - Monitorar e orientar o processo de planejamento orçamentário da empresa;
 - Consolidar o orçamento da empresa.
- b) Apoiar a avaliação de desempenho:
 - Elaborar análise de desempenho econômico das áreas;
 - Elaborar a análise de desempenho da empresa.
- c) Apoiar a avaliação de resultado:
 - Elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços;
 - Orientar o processo de estabelecimento de padrões.
- d) Gerir os sistemas de informações econômicas e financeiras:
 - Definir base de dados que permita a organização das informações necessárias à gestão;
 - Elaborar modelos de decisão para os gestores das diversas áreas da empresa;
 - Padronizar e/ou harmonizar as informações econômicas.
- e) Atender aos agentes do mercado (acionistas, governo, bancos, etc.):
 - Garantir atendimento às normas e princípios societários;
 - Garantir atendimento às normas e princípios fiscais.

Contabilidade gerencial constitui-se do uso da contabilidade como instrumento de administração. Uma vez que, as informações contábeis precisam ser traduzidas e colocadas em prática, de forma a contribuir com o sucesso empresarial.

2.1.3 Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

O objetivo da contabilidade é fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão, sendo esse o designo maior da ciência contábil. Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações. Há, contudo, numerosas similaridades e áreas de sobreposição entre os métodos na contabilidade financeira e a gerencial.

Para Osmar (2006), a contabilidade financeira objetiva relatar os resultados das operações da empresa de acordo com os princípios da contabilidade. As informações contábeis são apresentadas nos demonstrativos financeiros direcionados aos usuários internos (gestores) e externos à empresa (acionistas, credores, instituições governamentais, sindicatos, dentre outros).

Ambas baseiam-se em resultados passados, contribuindo assim, com a contabilidade gerencial, que trabalha com o planejamento de operações futuras utilizando-se de números reais e estimados na busca da otimização dos resultados.

Segundo Clóvis (2000, p. 31), “a contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização.”

A tabela 1 apresenta um comparativo entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira:

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	Primordialmente o público externo	Pessoas dentro da organização
Tipo de Informação	Somente medidas financeiras	Medidas financeiras mais informações operacionais e físicas
Foco do Tempo	Avaliação de desempenho voltado ao passado	O que ocorre no momento e orientada para o futuro
Natureza da Informação	Objetividade dos dados confiável e auditável	Ênfase na relevância dos dados, subjetiva e flexível
Restrição	Regras definidas por princípios contábeis e autoridades governamentais	Sistema de informação para atender às necessidades dos usuários
Escopo	Informações agregadas e resumidas sobre a organização como um todo	Informações desagregadas, relatórios sobre produtos, clientes e em qualquer lugar
Comportamento	Preocupação com o modo como o números da empresa irão afetar o comportamento externo	Preocupação com modo como as medidas e os relatórios irão influenciar o comportamento dos gerentes

Tabela 1 - Diferenças entre a contabilidade financeira e a gerencial

Fonte: Adaptado de Ching (2006).

Assim, a contabilidade gerencial, ao contrário da financeira que segue padrões definidos por órgãos reguladores, está preocupada em fornecer informações úteis e práticas para a tomada de decisão.

2.2 Planejamento Estratégico

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica referente ao planejamento estratégico. Pretende-se descrever a importância dessa ferramenta e sua contribuição na gestão das empresas.

2.2.1 Conceituação de Planejamento

Planejamento diz respeito a resultados futuros de determinações presentes. Ou seja, é um processo de formulação de objetivos que visam alcançar finalidades anteriormente estabelecidas.

Para Oliveira (2005), não se deve confundir o planejamento com: previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, conforme citado a seguir:

- previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;
- projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica;
- predição corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- resolução de problemas corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento; é uma decisão em que a relação custo - benefício deve ser observada.

Através do planejamento os administradores propõem um destino para a empresa, analisando caminhos a percorrer, traçando uma direção. Por esse motivo, faz-se necessário entender os objetivos e sua forma de aplicação dentro das organizações.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, do modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2005, p. 36)

O planejamento considera-se pela elaboração de metas e objetivos que se pretende atingir e utiliza-se antes da execução das ações. Faz-se a escolha da melhor maneira de atingir os resultados esperados, como forma de evitar surpresas e consequências indesejadas.

2.2.2 Tipos de Planejamento

Devido à competência com seus respectivos níveis de hierarquia, o planejamento dentro de uma empresa deve ser desmembrado em três tipos distintos: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional, conforme demonstrado na pirâmide organizacional, figura 1:

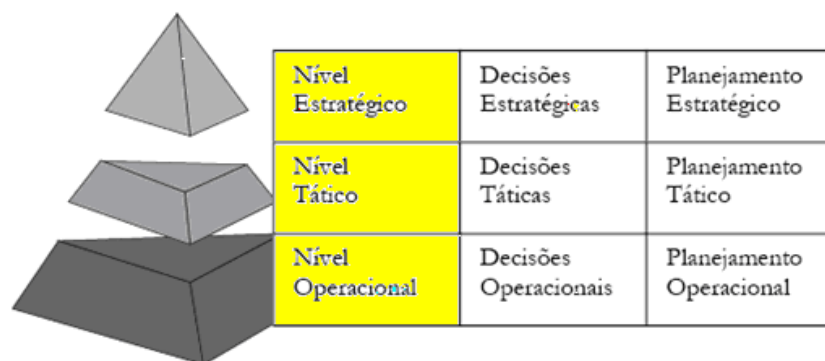


Figura 1: Níveis organizacionais e tipos de planejamento.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 258).

Em seguida demonstrado de forma mais analítica, conforme figura 2:

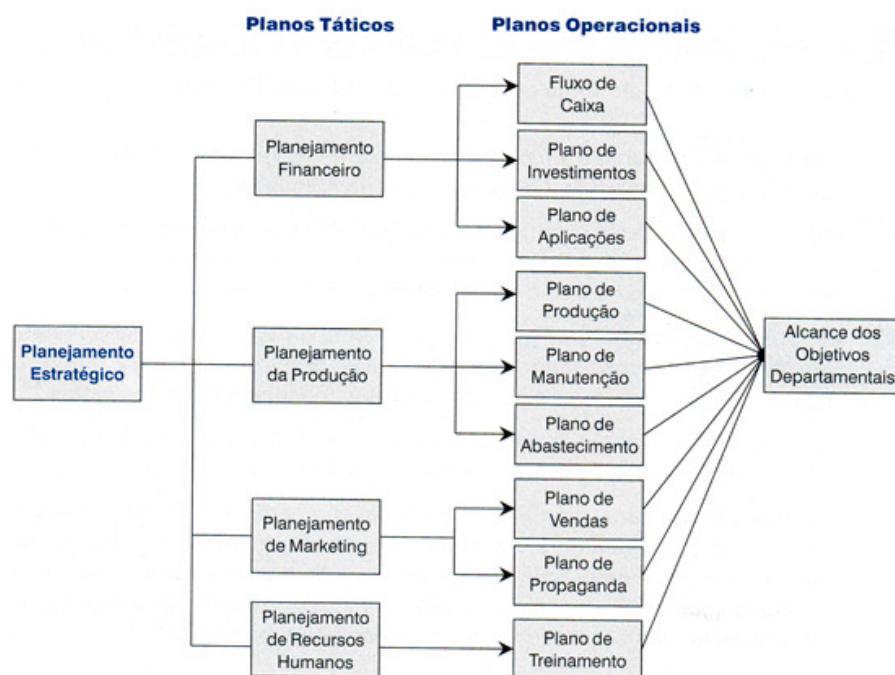


Figura 2: Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 40).

Dessa forma, os níveis são evidenciados conforme sua relevância, peculiaridade e de acordo com o grau de decisão dentro da empresa.

2.2.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante, pois consegue identificar oportunidades operacionais, utilizada por empresas dos mais diversos setores econômicos, para manter vantagem competitiva sobre seus concorrentes, ou simplesmente manter-se com destaque na gestão dos negócios.

Rasmussen (1990) define planejamento estratégico como planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macro ambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

O planejamento estratégico representa uma metodologia administrativa que procura criar uma situação de otimização da empresa perante as mutações de seu ambiente, visando usufruir da melhor maneira possível das oportunidades, bem como evitar as ameaças. Coloca a empresa numa situação ativa, inclusive procurando “fazer as coisas acontecer”. (OLIVEIRA, 2005, p.284)

É um conjunto de metas de longo prazo e a forma disponível para atingi-las. Considera a empresa como um todo, levando-a a uma situação futura desejada.

“O planejamento estratégico estabelece os objetivos gerais de empresa, de modo agregado e em um prazo mais longo.” (SERRA, 2004, p. 30).

A pergunta “o que é planejamento estratégico?” pode ser respondida de diversas formas. Rasmussen (1990, p. 38) resume nas seguintes respostas:

- é uma metodologia para desenvolver novos talentos, necessários para uma gestão que pode eficazmente enfrentar ameaças do amanhã;
- é uma metodologia científica para alocar os recursos escassos da empresa de forma racional para apoiar uma continuidade do empreendimento em um macro ambiente turbulento e incerto;
- é a única área das ciências administrativas onde existem possibilidades de ganhar vantagens competitivas para manter ou aumentar sensivelmente, o lucro operacional do empreendimento, apesar das dinâmicas alterações no macro ambiente e das suas variáveis específicas;
- planejamento estratégico serve para transição do hoje para o amanhã na área comportamental e cultura da empresa;
- é o único método para analisar as complexidades do ambiente externo da empresa e preparar medidas eficazes para controlar ameaças, inovações

tecnológicas e táticas de sobrevivência perante o dinâmico desenvolvimento tecnológico e o processo de obsolescência;

- é um método eficaz para se manipular as complexidades da demanda interna da empresa com as ferramentas estratégicas organizacionais de consolidação, formação de empresas “holdings”, descentralização, aquisições, fusões, incorporações, retro integrações, pró-integrações, horizontalizações e verticalizações estratégicas para garantir uma continuidade e um crescimento ordenado do empreendimento.

Segundo Chiavenato (2003, p. 39) “o planejamento estratégico deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação de gestão.”

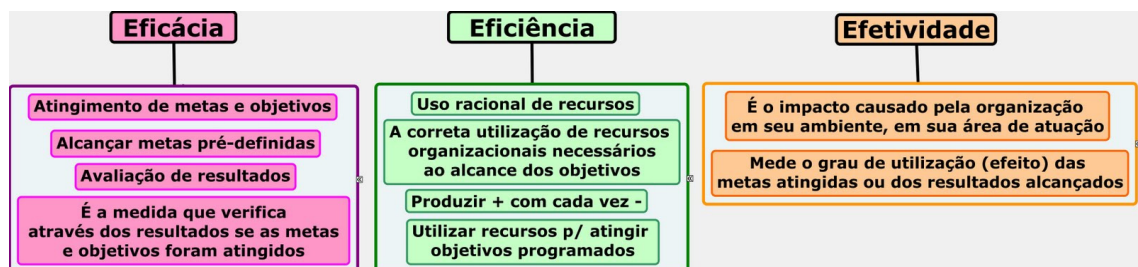


Figura 3: Clássicos da ESAF sobre Administração Geral e Pública

Fonte: www.sapodavez.blogspot.com

Dessa forma, o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, tanto da formulação dos objetivos quanto à definição das ações a serem seguidas, levando em consideração a evolução esperada.

2.2.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático tem por objetivo aperfeiçoar as diferentes áreas da instituição, e não a empresa como um todo. Conforme Chiavenato (2003, p. 41), “as estratégias são desdobradas em táticas que funcionam no médio prazo, permitindo realinhamentos para imediata obtenção de objetivos limitados. Os planos táticos referem-se a cada departamento ou unidade da organização e seu foco é no médio prazo, isto é, no exercício anual.”

Para Oliveira (2005, p. 49):

o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Assim, o planejamento tático tem a função de retificar os erros operacionalizados de maneira inversa ao planejado, dentro de cada departamento. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

2.2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional serve para orientar a alocação de recursos para as várias partes dos planos táticos. Segundo Chiavenato (2003, p. 41), “os planos táticos são desdobrados em planos operacionais, cujas características são foco na tarefa ou atividade e no curto prazo.”

“Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.” (OLIVEIRA, 2005, p. 49).

Este possui prazo de execução curto, com foco nas tarefas e atividades dentro de cada um dos departamentos.

2.2.3 Peças do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é dividido em etapas, conforme mostra a figura abaixo:

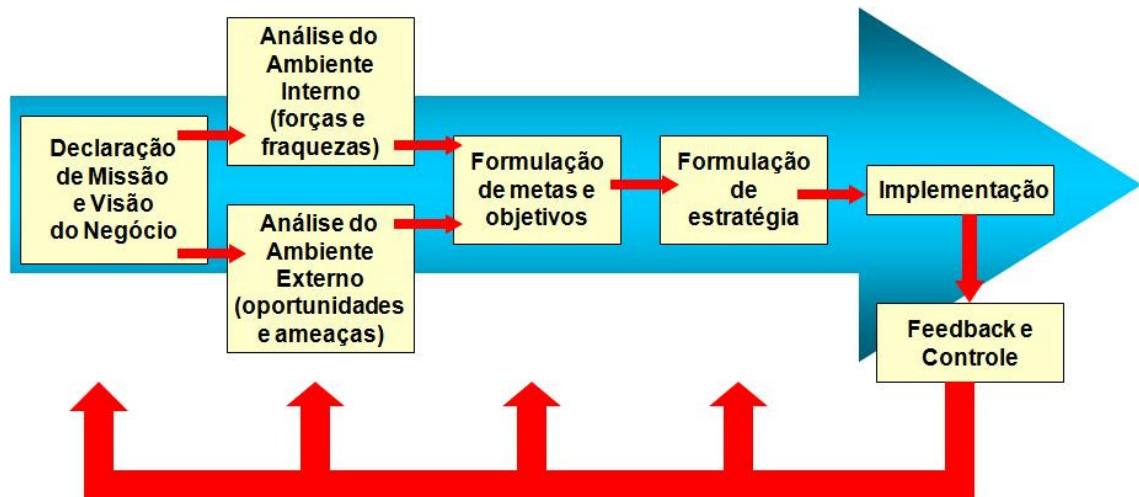


Figura 4: O processo do planejamento estratégico do negócio.

Fonte: Kotler, 1999.

Com base na figura demonstrada, passo a descrever de forma mais analítica sobre as etapas do planejamento estratégico.

2.2.3.1 Missão

A missão é definida como a razão de ser da empresa. A identidade empresarial.

“Definir a finalidade e a missão de uma empresa é difícil e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer objetivos, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada para o desempenho.” (VALADARES, 2002 apud DRUCKER, 1975).

Para Chiavenato (2003, p. 41):

A missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o “negócio”, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade.

Valadares (2002) orienta que pra facilitar a definição da missão, esta deve satisfazer a critérios sensatos, tais como:

- Direcionar-se mais ao atendimento das necessidades dos clientes do que a seus produtos (bens ou serviços);
- Refletir as habilidades e/ou vocações essenciais da empresa;

- Ser inteligível;
- Ser realista;
- Ser motivadora;
- Produzir impacto sobre o comportamento da empresa, inclusive incitando-a as mudanças e desafios; e
- Ser flexível, principalmente em relação ao futuro.

Conforme Tavares (2005), a missão corresponde ao objetivo que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças oferecidas por seu ambiente de negócio.

Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação. É na missão que orienta-se os objetivos e as estratégias empresariais.

2.2.3.2 Visão

Uma empresa precisa estar fixada no futuro para estabelecer como deseja atuar no presente. Para isso, a técnica do planejamento estratégico orienta que seja feita uma visão demonstrando o propósito de futuro empresarial.

Tavares (2005, p. 98), define visão como:

uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra.

Conforme Chiavenato (2003), a visão de negócios deve ser breve e manter a capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os públicos de interesse. Muitas vezes, ela é expressa em *slogans*.

“A visão inclui o cenário de atuação da organização. Inclui, ainda, intuição e imaginação. É semelhante a um sonho. No entanto, ao contrário do sonho, ele diz respeito à realidade. A visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro.” (TAVARES, 2005, p. 98).

A visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro, mas sim de assegurá-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo com ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). Pode servir

também como fonte inspiradora, um chamamento que estimule e motive as pessoas a verem realizada com sucesso a missão declarada. A visão de negócios associada a uma declaração de visão compõe a intenção estratégica da organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 42).

Através da visão, deve-se entender o designo da organização de uma forma objetiva e clara. Adaptam-se, assim, orientações aos colaboradores e proporcionam-se suportes contínuos e inovadores ao longo do tempo, com propósito de cumprir as expectativas pré-estabelecidas.

2.2.3.3 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é a apresentação do perfil da empresa, examinado o ambiente interno e externo. “Corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica: qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?” (Oliveira, 2005, p. 86).

Diagnósticos	Definições
Pontos Fortes	É a diferença conseguida pela empresa – variável controlável - que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
Pontos Fracos	É uma situação inadequada da empresa – variável controlável - que lhe proporciona a desvantagem operacional no ambiente empresarial.
Oportunidades	São forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer a sua estratégia, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
Ameaças	São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Tabela 2: Análise externa e interna da empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2005)

Os pontos fortes e fracos compõem o ambiente interno da empresa e as oportunidades e ameaças o ambiente externo.

2.2.3.3.1 Análise Interna

Com o processo de análise interna, pode-se verificar as deficiências e qualidades da empresa.

De acordo com Chiavenato (2003, p.42), “corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando às suas forças e fraquezas e criando as condições para formulações das estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua”.

A análise do ambiente interno terá que confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela organização com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão e atingir sua visão. É a partir dessa comparação, medida pelas oportunidades e ameaças ambientais, que irão emergir suas forças e fraquezas. (TAVARES, 2005, p. 209)

O resultado dessa análise serve como base para comparação com outras empresas do mercado de mesmo setor de atuação. Pode ser utilizado, também, no processo de planejamento.

2.2.3.3.2 Análise Externa

A análise externa precisa ser feita para ter conhecimento às oportunidades e ameaças que o mercado proporciona.

O diagnóstico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas. (CHIAVENATO, 2003, p.42).

Para Frezatti (2000, p. 27), “é a maneira pela qual a organização olha o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir. Ela o faz com base na avaliação de cenários.”

Segundo Oliveira (2005, p. 92), “o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada

uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.”

Com base nas informações obtidas nessa análise, pode-se avaliar a melhor maneira de evitar ou usufruir dos resultados, direcionando as empresas ao sucesso.

2.2.3.4 Objetivos e Princípios

As decisões estratégicas são fortemente influenciadas pela história, experiência e cultura organizacional.

O objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno sobre o capital investido, e se em um caso específico o retorno a longo prazo não satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada. (SLOAN, 1063 apud WHITTINGTON, 2006).

Valadares (2002) enfatiza que, as estratégias em meio empresarial são muito adequadas, pois demonstram os pontos fortes e fracos e, as oportunidades e ameaças, sugerindo um posicionamento de mercado mais seguro para a empresa.

“A realidade externa considera os elementos do macroambiente, dos relacionamentos e do ambiente e do ambiente competitivo que interferem ou possam vir a interferir na expressão da demanda dos seus produtos e serviços. A realidade interna precisa considerar suas competências essenciais e distintivas, calcadas em sua visão e missão, de maneira a adequá-las ao escopo competitivo escolhido.” TAVARES (2005, p. 32).

As considerações dessas duas realidades, a externa e a interna, permitirão que a empresa defina a sua estratégia definitiva, centrada nas possibilidades de liderança de custos, diferenciação ou enfoque, ou uma combinação dessas.

Os objetivos são, para Chiavenato (2003), os resultados a serem alcançados em um determinado período de tempo.

“Em toda e qualquer organização, há diferentes objetivos numa complexa hierarquia de importância, nível, urgência. Aqueles objetivos que impactam a direção ou a viabilidade da organização ou suas unidades são chamados de objetivos estratégicos.” (CHIAVENATO, 2003, p. 41).

Os objetivos devem indicar as ações mais adequadas para a empresa, conforme sejam suas necessidades de sobrevivência, crescimento, manutenção ou desenvolvimento, respectivamente.

2.2.3.5 Estratégia

A estratégia tem relação direta com o futuro da empresa. É orientada a longo prazo e serve para todos os públicos da organização.

A estratégia é um conjunto de linhas administrativas básicas que especificam a posição da empresa diante de seus produtos e mercados, as direções que ela procura desenvolver-se ou transformar-se, os instrumentos competitivos que ela utilizará, os meios através dos quais entrará em novos mercados, a maneira pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar. Representa a definição do caminho mais adequado a ser seguido pela empresa para se alcançar uma situação desejada (objetivo, desafio, meta). (VALADARES 2002, apud OLIVEIRA, 2001).

“A determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a dotação de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.” (CHANDLER, 1962 apud WHITTINGTON, 2006).

Em estudo as noções militares sobre comando, Whittington (2006, p. 18) afirma que “estas informam a premissa de que a estratégia emerge de um processo de tomada de decisão totalmente formulado, explícito e articulado: estratégias são, em certo sentido, ordens para que os outros as executem.”

De acordo com Valadares (2002, p. 85), “estratégia é o meio empregado, o caminho a seguir, que empresa escolhe para atingir um objetivo, uma meta.” Valadares ainda comenta que estratégia é ação e, cada uma, pode estar associada a um ou mais objetivos e metas.

Ainda que seja difícil saber se a empresa fez sua correta escolha de estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. Isso pode ser feito selecionado em análise cuidadosa e sistemática, acompanhando o processo de administração estratégico.

2.2.3.6 Planos de Ação

São as maneiras de aplicar na prática a idealização da organização. É a forma operacional do planejamento estratégico, onde descreve-se a forma que este deve ser colocado em prática.

O plano de ação conforme Costa (2003) são documentos que destacam o que vai ser feito, quem vai fazer, prazo de conclusão, como fazer e recursos disponíveis para realização dos objetivos. De forma mais ampla pode-se descrever como um conjunto de partes comuns de vários projetos, relacionados ao contexto em questão.

Um plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos. Esse elemento metodológico exige uma abrangência completa de todas as áreas de tomadas de decisão da organização; uma racionalidade formal no processo de tomada de decisão e um firme controle sobre o trabalho. (CHIAVENATO, 2003, p. 44).

Os planos de ação precisam ser projetados, para que assim a implementação do planejamento estratégico seja efetuada com sucesso, realizando o resultado proposto.

2.2.3.7 Implementações e Avaliação do Planejamento Estratégico

Quando a implementação do planejamento estratégico é necessária, a empresa necessita passar por mudanças internas. E, com isso, é preciso superar barreiras prováveis que dificultarão o processo.

Para Chiavenato (2003), a implementação do plano estratégico é um procedimento de mudança na organização. O administrador deve encaminhar as seguintes etapas procurando fazer com que as pessoas efetivamente participem do processo de mudança e construção de valor idealizado:

- Estabelecer senso de urgência: antecipando-se às crises ou às oportunidades potenciais e estabelecendo prazos para a realização dos objetivos definidos.
- Formar uma forte coalizão: incentivando os grupos de colaboradores e parceiros a atuarem em equipe, e não como grupo, e com autoridade para liderarem a mudança.

- Criar uma clara visão: criando uma visão de negócios que direcione o esforço de mudança, elaborando estratégias para a realização da visão de negócios negociada e compartilhada por todos os envolvidos no processo.
- Comunicar a visão compartilhada: ensinando novas percepções a novos comportamentos por todos os meios possíveis.
- Dar poder: mudando sistemas e estruturas que possam atravancar o processo de mudança e elevação, incentivando a tomada de risco, a aplicação de ideias inovadoras e promovendo ações não convencionais.
- Obter vitórias de curto prazo: reconhecendo e premiando pequenas vitórias coerentes com a visão buscada.
- Consolidar as vitórias iniciais e aprofundar o processo: promovendo mudanças mais profundas, graças à credibilidade alcançada inicialmente, revigorando o processo com novos projetos e agentes para manter o clima positivo.
- Institucionalizar a nova abordagem e cultura: articulando as conexões entre os novos comportamentos e sucesso organizacional confirmado; desenvolvendo a liderança e criando quadros de sucessão.

Nessa etapa, os planos estratégicos são colocados em prática, sendo imprescindível a participação e colaboração de todos envolvidos, para colocar em processo os objetivos definidos pela empresa.

É impossível conceber o desenvolvimento de qualquer estratégia independente da ideia dos recursos financeiros que irá envolver. O orçamento corresponde à contrapartida financeira das atividades previstas nos planos de ação elaborados para concretizar a gestão estratégica. O processo desenvolvido precisa contemplar estimativas de alocação de pessoas e de recursos materiais e técnicos e sua contrapartida financeira necessária para produzir os resultados esperados. (Tavares, 2005, p. 326).

Em relação à avaliação do planejamento estratégico, esta deve ser realizada para conferir o desempenho da organização no final de um período apontado, perante a previsão pré-determinada.

“A avaliação da estratégia refere-se à fase do processo de gestão estratégica na qual os executivos de topo avaliam se a sua escolha estratégica, como foi implementada, está alcançando os objetivos da organização.” (CHIAVENATO, 2003, p. 384).

Segundo Tavares (2005), a avaliação visa medir a efetividade das ações tomadas pelos administradores. Consiste em identificar o impacto das decisões aperfeiçoadas ao processo.

É avaliando que pode-se comparar os objetivos iniciais, com os resultados alcançados diante do projetado. O processo de avaliação também demonstra o que precisa ser readequado para alcançar o sucesso das metas definidas pela empresa.

2.3 Orçamento

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica referente ao orçamento. Pretende-se descrever a importância dessa ferramenta como subsídio do planejamento estratégico e sua contribuição na gestão das empresas.

2.3.1 Conceito

O orçamento consiste em um instrumento que deve auxiliar na realização dos objetivos empresariais, como ferramenta gerencial econômico-financeira.

Orçamento é um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões. (WELSCH, 1973 apud LUNKES, 2007).

Lunkes (2007, p. 28) define orçamento como “um plano dos processos operacionais para um determinado período. Ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela organização”.

Conforme Fernandes (2005, p. 18):

o orçamento visa, através de um planejamento adequado, prever ou projetar, para um período predeterminado, as receitas e despesas dentro de uma visão realista, tentando reproduzir antecipadamente a operação da empresa, apurando seu fluxo de caixa, definindo os recursos e projetando o resultado do exercício e seu balanço patrimonial. Nessa previsão são analisadas as inter-relações entre todas as contas contábeis, buscando prever a receita, orçar as despesas e apurar as variações patrimoniais. Dessa forma, podemos considerar que o orçamento é um plano administrativo-financeiro que cobre todas as fases operacionais por um período determinado, ou seja, é uma expressão formal das diretrizes, políticas, planos e metas estabelecidas pela alta direção de uma empresa, buscando quantificar e valorizar tais operações, tanto sobre o aspecto global, quanto sobre as diversas divisões e setores das organizações.

Trata-se de uma ferramenta gerencial que tem como objetivo maximizar o resultado das atividades de cada um dos setores da empresa, sejam eles de nível operacional ou administrativo. Utiliza um processo de planejamento que indique os parâmetros de eficiência e eficácia para a execução de atividades, buscando o alcance da missão e objetivos da empresa. (Nakagawa, 1993).

Segundo Lunkes (2007), o processo orçamentário precisa apresentar as seguintes características: projeção de futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis.

Lunkes complementa, expondo as características básicas do orçamento:

- um grau de acerto aceitável;
- adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa;
- capacidade de demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar decisões corretivas por meio de relatórios emitidos.

A elaboração do orçamento, por ser uma ferramenta gerencial, deve sempre ser elaborado diretamente preocupado com os objetivos empresariais, em busca do sucesso.

Quando adequado, o orçamento deixa de ser uma ferramenta burocrática e torna-se uma bússola, orientando os caminhos a serem observados no cotidiano das organizações.

2.3.2 Objetivos do Orçamento

O orçamento preocupa-se em implementar o planejamento estratégico, trazendo os planos a longo prazo em um plano operacional anual.

O orçamento envolve o estabelecimento e suas metas específicas, a execução de planos para atingir suas metas e a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas. Essas metas abrangem todas as metas da empresa, incluindo as metas específicas para cada unidade operacional. Estabelecer metas específicas para futuras operações faz parte da função administrativa de planejamento, enquanto as ações executadas para atingi-las faz parte da função administrativa de direção. Comparar, periodicamente, os resultados reais com as metas e tomar medidas apropriadas faz parte da função administrativa de controle. (WARREN, REEVE & FESS, 2001, p. 179).

Lunkes (2007 apud BROOKSON, 2000) ordena de forma diferente os objetivos quando afirma que os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Eles ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da empresa, conferem autoridades ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras da receita.

Para Lunkes (2007) são seis os objetivos principais do orçamento, citando-os:

- Planejamento: Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
- Coordenação: Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
- Comunicação: Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
- Motivação: Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
- Controle: Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
- Avaliação: Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Segundo Sanvicente (2000):

o planejamento, além de apoiar-se nas limitações e oportunidades apresentadas pelos recursos da empresa e pelo ambiente externo, baseia-se em padrões de desempenho ou em alvos de atuação considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa. Esses padrões ou alvos também são chamados de objetivos. Seja de que natureza for – alguma taxa de lucro sobre o ativo total, sobre o patrimônio líquido, certo nível de faturamento, liderança tecnológica ou participação no mercado, os objetivos devem possuir duas características básicas para poderem ser usados na direção das atividades de uma empresa, através de sua tradução em planos e orçamentos.

Sanvicente (2000, p. 18) ainda comenta “como instrumentos de administração, os orçamentos elaborados fornecem direção e instrução para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.”

O orçamento demonstra os recursos que cada área necessita para que as ações instituídas possam ser alcançadas. Partindo dessa demonstração, pode-se verificar as disponibilidades para alocar nos departamentos, conforme sua demanda.

O objetivo maior a ser alcançado, com a adesão ao plano orçamentário é o controle operacional e, por consequência, o lucro, como o de qualquer empresa com fins lucrativos. Porém, há diversos pontos intrínsecos neste plano que aumentam a possibilidade do sucesso empresarial, dentre estes, a obtenção de maior receita possível, operacionalização com menor custo e, conseqüentemente, o lucro.

2.3.3 Vantagens do Orçamento

Percebe-se a forte contribuição que este vem trazendo para o crescimento das empresas, apesar de ser um tanto complexo.

“O controle orçamentário cria condições favoráveis à necessária análise e aperfeiçoamento dos processos de planejamento e controle aplicados na empresa.”
JOÃO E EUNIR (2003, p. 18).

Antonio e Celso (2000, p. 22), explicam que:

- a) A existência e a utilização do sistema exigem que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, isso introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de “todos” os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas
- b) Por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global (ou seja, para as operações de toda empresa em dado período), este sistema de planejamento força todos membros da administração a fazerem seu grau de participação na fixação de objetivos, mesmo que não sejam os mais altos objetivos da empresa, mais sim na medida do alcance de sua autoridade.
- c) Obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos.
- d) Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através da delegação de poderes e de autoridades que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais.
- e) Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa.
- f) Finalmente, a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos à ela disponíveis, bem como ajustá-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos.

Na visão de Nakagawa (1993, p. 68) outra vantagem que pode-se observar no orçamento, fica por conta de que este:

refletem na verdade, a necessidade que a empresa tem de comunicar a seus gerentes os planos de ação, que, se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles inclusos, deverão corresponder as metas e aos objetivos programados e que possibilitarão a empresa atingir sua missão e propósitos básicos.

Para Lunkes (2007), os orçamentos são as partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial. A administração de forma inteligente: impelem

ao planejamento, incluindo as implementações de planos, fornecem critérios de desempenho e promovem a comunicação e coordenação dentro da empresa.

Desta forma, o orçamento além de conduzir a empresa por meio da utilização dos gestores, controla e organiza os custos e as despesas, de maneira que a receita possa proporcionar o resultado desejado.

2.3.4 Limitações do Orçamento

Apesar de muito eficiente, o orçamento também tem suas limitações. Convém mencioná-los, porém nada de muita relevância. É apenas uma advertência, observando que os dados não passam de estimativas e, deste modo, pode estar sujeito a erros.

Conforme João e Eunir (2003),

não se pode esquecer de que o orçamento é inestimável instrumento de administração, mas não deve, nunca, ser considerado como um substituto do administrador. Em outras palavras: não pense que você vai poder reduzir, drasticamente, o seu quadro de colaboradores pelo simples fato de adotar o sistema orçamentário em sua empresa. É certo que, um instrumento de racionalização, esse sistema lhe permitirá, eventualmente, agrupar funções e reduzir pessoal. Mas, normalmente, isso não deve nunca assumir proporções significativas.

De acordo com Antonio e Celso (2000), apesar de todas as vantagens e contribuições que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentário pode proporcionar a uma empresa, a seus administradores e proprietários, bem como a funcionários, clientes e fornecedores, ele não é resposta para todos os males, pois, para ser bem aplicado em uma empresa, requer as atitudes apropriadas e o conhecimento da técnica envolvida na sua utilização.

“A execução do sistema orçamentário é também, extremamente dependente da aceitação e da colaboração de todos os escalões administrativos envolvidos na sua elaboração e acompanhamento.” ANTONIO E CELSO (2000, p. 24).

Cabe, assim, ressaltar que é indispensável a conscientização e responsabilidade de cada um na elaboração e na execução do orçamento, para que o resultado esperado seja cada vez mais preciso.

2.3.5 Estrutura Básica do Orçamento

A estrutura básica do orçamento é constituída a partir de projeções individuais de cada unidade da empresa, e unificando elas de uma forma em geral, proporcionando informações importantes para tomada de decisões tanto para questões operacionais quanto para financeiras.

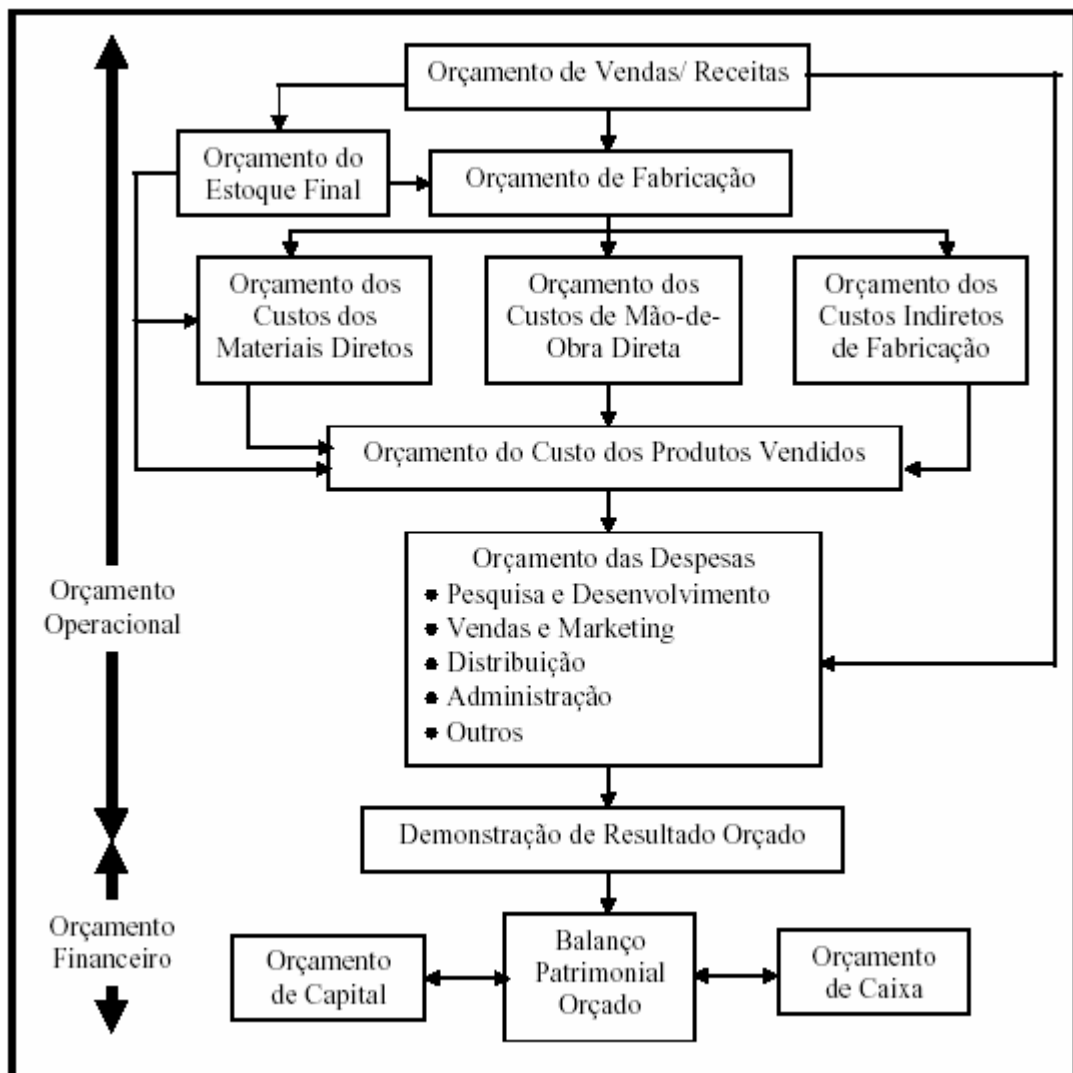


Figura 5: Exemplo de orçamento global.

Fonte: Adaptado de Horngren, Foster e Datar (2000).

Para Fernandes (2005), a estrutura do orçamento é definida a partir do conceito de que o término de uma etapa seja capaz de permitir ao comitê orçamentário uma tomada de decisão, criando a possibilidade de reprogramá-lo sem a perda de tempo.

Segundo Lunkes (2007, p.32), “as decisões operacionais visam a aquisição e uso de recursos escassos, enquanto as decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los.”

Assim, a estrutura do orçamento divide-se em três grupos: orçamento operacional, orçamento de investimentos e orçamento de caixa.

2.3.5.1 Orçamento Operacional

O orçamento operacional descreve o resultado das atividades operacionais da empresa, sendo suporte para acompanhamento.

De acordo com Fernandes (2005, p. 35), “nesse grupo são incluídos os orçamentos parciais que dizem respeito a todas as contas contábeis inerentes às operações das empresas. As previsões constantes nesses orçamentos parciais serão elaboradas independentemente da ocorrência real de entrada e saída de recursos financeiros. Dessa forma, são projetados os valores, observando o princípio da competência.”

Dessa maneira, quando finalizado o orçamento operacional, pode-se visualizar o resultado econômico-financeiro esperado. Sendo que, no caso de insatisfatório, pode-se reprograma-lo novamente até que se adeque com os objetivos da organização.

2.3.5.1.1.Orçamento de Vendas

Determina as quantidades a serem vendidas de cada produto ou serviço no período orçamentário. Peça inicial fundamental do sistema orçamentário. Utiliza-se, também, das premissas do planejamento estratégico.

Conforme Warren, Reeve e Fess (2001), o orçamento de vendas indica a quantidade estimada de vendas e o preço de venda unitário para cada produto ou serviço.

Os mesmos autores relatam a quantidade vendida no passado é muitas vezes usada como ponto de partida para estimar a quantidade de venda de cada

produto. Esses valores podem afetar as vendas futuras, como os fatores listados a seguir:

- Ordens de vendas em carteira ainda não atendidas;
- Planejamento de promoção e propaganda;
- Condições econômicas gerais e industriais esperadas;
- Capacidade produtiva;
- Política de preços projetados;
- Descobertas de estudos de pesquisa de mercado.

Para Padoveze (2003) o orçamento de vendas forma-se dos seguintes elementos:

- Previsão de vendas em quantidade para cada produto;
- Previsão de preços para os produtos e seus mercados;
- Identificação dos impostos sobre as vendas;
- Orçamento de vendas em moeda corrente do país.

Dessa maneira, a empresa deve conhecer seus dados históricos, utilizando-os como base para fatores como sazonalidade e mercado de atuação. Destaca-se que, o sucesso do orçamento de vendas depende do empenho de toda a empresa, cada qual com seu papel devidamente determinado.

2.3.5.1.2 Orçamento de Despesas

Considera todas as despesas fixas e gastos de vários setores. Inclui despesas com materiais, serviços e utilidade, como base para atividades de venda e produção.

O orçamento de despesas, para Warren, Reeve e Fess (2001), as despesas são estimada pelo orçamento de vendas. Por exemplo, um aumento nas vendas orçadas vai exigir mais propaganda.

Segundo Lunkes (2003), o orçamento de despesas divide-se em administrativas, de vendas, financeiras, e de pessoal, onde incluem todos os gastos

necessários para a gestão de uma empresa. Cada gestor deve elaborar seu orçamento, bem como o gerente comercial o orçamento de vendas, o financeiro a de vendas e assim com os demais departamentos.

Cabe destacar que, necessita-se de supervisão e controle efetivo, para atingir o orçado.

2.3.5.2 Orçamento de Investimentos

Essa etapa utiliza-se quando dos objetivos e metas da empresa ocorrerem a necessidade de dotar novos investimentos, como compra de novos equipamentos ou aumento no capital de giro.

É fundamental o gerenciamento dos investimentos dentro de uma empresa. Lunkes (2007, p. 56), destaca que

as empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão que investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos. Para piorar a situação, as necessidades e os cenários mudam a qualquer momento, portanto, fica evidente que não há margem para erros quando definir, elaborar e implementar investimentos de longo prazo.

Segundo Fernandes (2005, p. 36), “o orçamento de investimentos deverá prover a discriminação dos projetos a serem implantados, seus custos, as fontes de recursos próprios ou de terceiros e as condições financeiras do financiamento.”

Para Sobanski (1994), o investimento consistirá no aumento de ativos permanentes (imóveis, equipamentos, veículos etc.), ou no aumento permanente do capital de trabalho.

Apesar de muito ocioso, o uso dos investimentos como fonte de recursos deve ser feito consciente, para que não comprometam a situação financeira atual ou futura da empresa.

2.3.5.3 Orçamento de Fluxo de Caixa

As empresas, em suas operações, precisam estar asseguradas que seus recursos monetários sejam suficientes para atender às demandas orçamentárias. Para esse fim, utiliza-se o orçamento de caixa.

Conforme Fernandes (2005, p. 37), “nesse conjunto estão agrupadas as contas de receitas e despesas que foram projetadas no orçamento operacional e de investimento. Respeitam o princípio de caixa¹ e, dessa forma, serão projetados em conformidade com as datas de ocorrência do evento.”

O orçamento de caixa pode auxiliar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiências de recursos monetários com antecedência, agilizando a empresa a buscar, por exemplo, empréstimos a juros menores, como também estimar os excessos de recursos, permitindo avaliar investimentos com antecedência. (LUNKES, 2007).

De acordo com Sobanski (1994, p. 63):

planejar o caixa estabelecem-se os valores mínimos desejados como saldos. Deste modo, o orçamento não é feito para se apurar o saldo de caixa, que já foi determinado anteriormente. O orçamento permite, sim, verificar se as movimentações de numerário geram excessos ou insuficiências em relação àqueles saldos.

O orçamento de caixa engloba a projeção de entradas e saídas financeiras e, a partir disso, é possível identificar sua provável situação financeira futura, podendo dessa maneira avaliar as variáveis de excessos ou insuficiências como recursos para projeção de receita, custo e investimentos.

2.3.5.4 DRE e Balanço Patrimonial Projetado

A DRE projetada tem por objetivo apresentar os lucros ou prejuízos de um determinado período. Braga (2006) define a demonstração de resultado do exercício como o resumo das variações positivas (receitas e ganhos) e negativas (despesas, custos e perdas) ocorridas em um período, normalmente em um exercício social.

De acordo com Sdanowicz (1989), utiliza-se das peças orçamentarias vistas anteriormente como base para montar este demonstrativo e apresentá-lo aos gestores.

Reis (2003, p.71) define que:

esse demonstrativo mostra, em sequencia lógica e ordenada, todos os fatores que influenciaram, para mais ou para menos, o resultado do período,

¹ Regime de caixa: Consiste na contabilização das receitas por ocasião do seu efetivo recebimento e na contabilização dos custos e das despesas, por ocasião do seu efetivo pagamento em moeda corrente.

tomando-se, assim, valioso instrumento de análise econômico-financeira e preciosa fonte de informações para tomada de decisões administrativas.

Esta demonstração utiliza-se também, como base para análise para encontrar possíveis gargalos que possam de alguma maneira influenciar de forma negativa o desempenho organizacional.

Quanto ao balanço patrimonial, é o último a ser elaborado no processo orçamentário, por estar diretamente ligado aos outros planos e orçamentos. Demonstra a situação econômica da empresa no final do período orçado.

Segundo Barros (2005, p. 78), “balanço patrimonial é exatamente a representação gráfica do patrimônio. Do balanço constam os valores do ativo, passivo exigível e patrimônio líquido na data do levantamento dessa demonstração.”

Para Sanvicente (1983, p.168), se o resultado obtido no orçamento esteja em desacordo com o definido pela empresa, devem ser revistas as seguintes informações básicas do orçamento:

- estimativa dos preços de venda;
- política de propaganda;
- zonas de vendas e expansão ou contratação da organização de vendas;
- composição das vendas;
- equilíbrio entre níveis estáveis de produção e estoques;
- despesas com atividades de pesquisas;
- acréscimos de capital.

Com essa demonstração, pode-se avaliar se os resultados são satisfatórios e finalizar o processo orçamentário ou, caso contrário, reavaliar os planos e orçamentos realizados anteriormente, com intuito de adequar de maneira a atingir os objetivos da empresa. Atenta-se por analisar detalhadamente o balanço patrimonial projetado, sendo que este pode identificar problemas comprometedores com os resultados do orçamento projetado.

3 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO

Nessa etapa do presente estudo, desenvolver-se-á um caso prático, aplicando o conhecimento adquirido conforme as informações bibliográficas oferecidas.

Apresenta-se uma proposta de planejamento estratégico e um sistema orçamentário econômico-financeiro a uma clínica médica de oxigenioterapia hiperbárica localizada no município de Criciúma – Santa Catarina. Visto que é uma empresa nova no mercado local, prestação de serviços único na região, observou-se a necessidade de uma forma de planejamento e controle gerencial, que serão proporcionados a seguir.

Destaco que, mesmo nas empresas pequenas e com atividade simples, é importante a adoção de um planejamento estratégico e um sistema orçamentário, como meio facilitador para obter o sucesso empresarial.

3.1 Caracterização da Empresa

A história da empresa baseia-se em um projeto desenvolvido por cinco médicos especialistas na área e devidamente registrados no Conselho Regional de Medicina (CRM), que resolveram constituir a sociedade no ano de 2009, trazendo para a região um tipo de tratamento de saúde inovador, a medicina hiperbárica.

Em Santa Catarina, existem apenas duas clínicas especializadas no ramo, sendo a outra na cidade de Blumenau, tornando extensa e exclusiva região para a atuação do serviço no estado, sendo esta uma vantagem competitiva em relação às demais clínicas médicas.

Quanto ao regime de tributação, está enquadrada pelo Lucro Presumido, onde o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social Sobre o Lucro (CSSL) são apurados trimestralmente, aplicando uma presunção de 32% sobre o faturamento trimestral. Nesse sistema, o Imposto Sobre Serviço (ISS) é apurado mensalmente e recolhido ao próprio município sede do estabelecimento e o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) são calculados de sistemática da cumulatividade.

A empresa possui parceria com prefeituras municipais da região, como Criciúma, Forquilha, Morro da Fumaça, Siderópolis, Urussanga, Cocal do Sul, entre outras cidades, com o Hospital São José e com a União dos Médicos (UNIMED), um plano de saúde da região, além de atender a pacientes particulares.

A clínica possui sede própria e está instalada em um espaço amplo, munida com os mais modernos e sofisticados equipamentos.

3.1.1 Definição do Negócio

Especializada da área da saúde, a clínica oferece um inovador método de tratamento para doenças graves, como isquemia², edema³, intoxicação tecidual, função ou cicatrização dos tecidos.

Nesse tipo de tratamento, o paciente respira 100% oxigênio por meio de respiração, com sessões de aproximadamente 90 minutos, de modo que este se dissolva no sangue, sendo levado a todas as partes do corpo com falta de oxigênio, por meio da circulação dos capilares⁴.

3.1.2 Mercado de Atuação

Pioneira na região, a empresa está situada em Criciúma – Santa Catarina, sendo a única do Sul de Santa Catarina e oferece estrutura para atender pacientes de todas as outras regiões.

O *marketing* da empresa é feito através de anúncios em jornais locais, e com patrocínios a entidades da região.

3.1.3 Tecnologia Existente

Investindo em tecnologia de ponta, a empresa trabalha com um método terapêutico a base de um insumo natural que é oxigênio.

² Isquemia: Falta de suprimento sanguíneo para um tecido.

³ Edema: Acumulação anormal de líquido nos tecidos do corpo.

⁴ Capilar: Vaso sanguíneo muito fino. Sua parede fina permite a troca nutritiva entre o sangue e as células.



Figura 6: Câmara Hiperbárica Monoplace.

Fonte: <http://evidasana.com/blog/inhalar-oxigeno-puro-te-renueva-camara-hiperbarica/>

Os equipamentos da clínica são de última geração. Utiliza a Câmara Hiperbárica Monoplace *Shecrist*, líder mundial de vendas, que realiza tratamento individual, onde somente um paciente por máquina pode realizar as sessões, conforme figura a seguir:



Figura 7: Sessão Hiperbárica.

Fonte: www.hiperbaricasantarosa.com.br

As máquinas possuem um monitor para que durante as sessões, os pacientes opte por assistir um filme, ouvir música ou um canal de televisão.

As paredes são produzidas 100% acrílico transparente, facilitando a higienização e proporcionando conforto aos pacientes.

3.2 Planejamento Estratégico da Empresa Estudo de Caso

Nesse capítulo, desenvolve-se uma proposta de planejamento estratégico para a empresa estudo de caso, para utilização a partir do ano base 2012, servindo como alicerce para os orçamentos anuais.

3.2.1 Missão

A missão tem função orientadora e delimitadora. Deve ser realista e motivadora, capaz de causar desafios às pessoas relacionadas, sendo flexível, especialmente quanto ao futuro da empresa.

Define-se assim a missão:

- “Zelar pela saúde e pela vida, buscando sempre o bem estar dos pacientes, oferecendo o melhor atendimento no campo de tratamentos médicos de oxigenoterapia hiperbárica.”

Definida a missão, passa-se a determinar qual a visão de futuro da empresa.

3.2.2 Visão

A visão é caracterizada na definição de onde a empresa deseja estar no futuro, o norte, para poder estabelecer como atuar no presente.

Desta forma, define-se a visão:

- “Ser reconhecida na região até 2015 como uma clínica prestadora de serviços médicos de alto nível de qualidade, conquistando credibilidade e confiabilidade por meio da atuação de profissionais especializados, tecnologia de ponta, soluções diferenciadas, recursos científicos inovadores, respeito e valorização da vida e da saúde.”

Estabelecida a visão, observa-se a necessidade de diagnosticar os fatores internos e externos que influenciarão dos resultados futuros da empresa.

3.2.3 Diagnóstico Estratégico

Etapa que permite a identificação das variáveis internas e externas, possibilitando a assimilação da situação que se encontra a empresa. No diagnóstico estratégico obtém-se as informações necessárias para a formulação do planejamento estratégico.

3.2.3.1 Análise Interna

A análise interna demonstra a situação do ambiente interno da empresa, com seus pontos fortes e fracos. Essas variáveis podem ser controladas pela organização possibilitando correções e a utilização dos diferenciais como soluções para prováveis problemas futuros.

3.2.3.1.1 Pontos Fortes

Representam a força que colocam a empresa em vantagem competitiva no mercado. São os pontos fortes:

- Equipe qualificada e comprometida: próprios sócios são os responsáveis pelo atendimento aos clientes;
- Convênios: possui parcerias com planos de saúde, governo do estado e prefeituras da região;
- Equipamento de ponta: tecnologia de última geração;
- Plantão de emergência: para atendimento de emergência aos pacientes;
- Transporte de pacientes: fornecimento de condução para os pacientes que necessitam.

A empresa possui uma vantagem competitiva em relação às demais clínicas médicas, pois oferece um serviço inovador e exclusivo na região.

Apresentados os pontos fortes, segue-se para análise dos pontos fracos, para buscar uma forma de neutralizá-los ou eliminá-los.

3.2.3.1.2 Pontos Fracos

Os pontos fracos demonstram as dificuldades que a empresa tem de alcançar seus objetivos. São os pontos fracos:

- Serviço pouco difundido: poucas pessoas conhecem o tratamento;
- Ausência de um planejamento estratégico e orçamento anual: não possui controle gerencial adequado;
- Tecnologia dos equipamentos é estrangeira: a manutenção é feita mensalmente, porém, pode acontecer falhas no sistema da máquina, e nesse caso é necessário aguardar vários dias;
- *Marketing*: o investimento na divulgação do negócio é insuficiente.

Concluída a análise interna, faz-se necessária a análise externa do negócio, sendo dividido por oportunidades e ameaças.

3.2.3.2 Análise Externa

A análise externa demonstra a situação do ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa.

3.2.3.2.1 Oportunidades

As oportunidades são fontes disponíveis que facilitam o desenvolvimento da empresa. São as oportunidades:

- Pioneirismo: serviço exclusivo na região, havendo apenas mais uma clínica especializada no estado, localizada em Blumenau;
- Expansão de mercado: capacidade para oferecer atendimento a mais regiões;
- Ampliação da linha de serviços: possibilidade de novos tratamentos e consultas médicas;
- Boa localização: localização no centro da cidade e de fácil acesso;
- Novas parcerias: oportunidade de novas parcerias com hospitais, planos de saúde e demais empresas, além das já então exercidas.

Apresentadas as oportunidades, segue-se para a identificação das ameaças, que tendem a desfavorecer os negócios da empresa.

3.2.3.2.2 Ameaças

São os obstáculos que interferem e dificultam o alcance dos objetivos empresariais. As ameaças identificadas são:

- Implantação da técnica hiperbárica;
- Clientes: por ser um tratamento de alto investimento, clientes particulares restringem-se as classes A e B;
- Máquinas importadas: carência de fornecedores internos para manutenção dos equipamentos;
- Futuros concorrentes: atividade lucrativa.

Realizada a análise externa, elabora-se estratégias com objetivo de aproveitar as oportunidades disponíveis da empresa, e neutralizar as ameaças. Dessa maneira, a próxima etapa é definir os objetivos, estratégias e planos de ação.

3.2.4 Objetivos Estratégicos

No tópico seguinte define-se os objetivos estratégicos, apresentando as finalidades para obter sucesso no processo que compromete o futuro da empresa, conforme informações diagnosticadas anteriormente.

Com base nesse diagnóstico, foram definidos os objetivos da empresa. São eles:

✓ **Objetivo 1:** Operar com equipe comprometida de profissionais treinados para desenvolver cada função com excelência, priorizando o atendimento com alto nível de qualidade;

✓ **Objetivo 2:** Firmar e difundir a marca, estender os tratamentos de oxigenioterapia hiperbárica a todas as classes sociais e ampliar a área de atuação dos serviços médicos oferecidos, com as demais especializações dos próprios sócios;

✓ **Objetivo 3:** Oferecer um ambiente organizado e bem estruturado, dispondo de máquinas e equipamentos de ponta capazes de suprir com qualidade a demanda de um amplo *portfólio* de serviços médicos relacionados à oxigenioterapia hiperbárica.

3.2.5 Estratégias

Com a conclusão da definição dos objetivos, o processo subsequente consiste em definir as estratégias com o intuito de viabilizar os pontos fracos e ameaças, utilizando das oportunidades e pontos fortes como meio de potencializar o crescimento sustentável da empresa.

A seguir, adota-se as estratégias para cada objetivo:

✓ **Objetivo 1: Operar com equipe comprometida de profissionais treinados para desenvolver cada função com excelência, priorizando o atendimento com alto nível de qualidade.**

Estratégia 1: Aquisição de uma nova câmara hiperbárica, com objetivo de aumentar o fluxo de sessões e suprir a ausência no caso de quebra.

Estratégia 2: Programa de manutenção preventiva de máquinas e equipamentos.

✓ **Objetivo 2: Firmar e difundir a marca, estender os tratamentos de oxigenioterapia hiperbárica a todas as classes sociais e ampliar a área de atuação dos serviços médicos oferecidos, com as demais especializações dos próprios sócios.**

Estratégia 1: Avaliações estratégicas e operacionais.

Estratégia 2: Implantação de *software* de controles financeiros.

Estratégia 3: Ampliação do *portfólio* de serviços e tratamentos médicos

✓ **Objetivo 3: Oferecer um ambiente organizado e bem estruturado, dispondo de máquinas e equipamentos de ponta capazes de suprir com qualidade a demanda de um amplo *portfólio* de serviços médicos relacionados à oxigenioterapia hiperbárica.**

Estratégia 1: Definição das ferramentas de *Marketing* e comunicação a serem usadas.

Estratégia 2: Implantação de departamento comercial.

3.2.6 Planos de Ação

Como as estratégias já foram definidas, para cada uma será elaborado um plano de ação, contendo as atividades importantes, seu prazo de execução e o responsável pela mesma. Sua função é garantir o sucesso no processo de implantação da estratégia, alcançando o resultado proposto para as mesmas.

Todas as estratégias contaram com planos de ação. Com início indicado para 2011, os planos de ação indicados para esse período serão incluídos na proposta de orçamento que será feita após a conclusão do presente planejamento estratégico.

Objetivo 1 / Estratégia 1: Aquisição de uma nova câmara hiperbárica, com objetivo de aumentar o fluxo de sessões e suprir a ausência no caso de quebra.

PLANOS DE AÇÃO:

Atividade	Responsável	Prazo	Valor
- Realizar pesquisa de qualidade e preço de novos equipamentos	Gerente Financeiro	30/06/2012	R\$ 100,00
- Selecionar fornecedor melhor qualificado para compra	Gerente Financeiro	10/07/2012	R\$ 0
- Aquisição dos novos equipamentos	Gerente Financeiro	30/08/2012	R\$ 100.000,00
-Treinamento teórico e prático sobre o uso dos equipamentos	Gerente Financeiro	01/10/2012	R\$ 0
- Instalação e início da utilização das novas câmaras na sede	Gerente Financeiro	05/01/2013	R\$ 250,00

Tabela 3: Objetivo 1 / Estratégia 1: Planos de ação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo 1 / Estratégia 2: Programa de manutenção preventiva de máquinas e equipamentos.

PLANOS DE AÇÃO:

Atividade	Responsável	Prazo	Valor
- Solicitar ao fornecedor serviço de manutenção periódica dos equipamentos	Gerente de Tecnologia	30/08/2012	R\$ 200,00
- Controlar o serviço de manutenção	Gerente de Tecnologia	05/01/2013	R\$ 0
- Analisar e controlar a qualidade do trabalho das máquinas	Gerente de Tecnologia	30/06/2013	R\$ 0
- Elaborar conclusão do resultado	Gerente de Tecnologia	05/01/2014	R\$ 0

Tabela 4: Objetivo 1 / Estratégia 2: Planos de ação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo 2 / Estratégia 1: Avaliações estratégicas e operacionais.

PLANOS DE AÇÃO:

Atividade	Responsável	Prazo	Valor
- Analisar e descrever as atividades de rotina da empresa	Gerente Administrativo	30/06/2012	R\$ 0
- Avaliar o grau de necessidade e precisão das atividades	Gerente Administrativo	10/07/2012	R\$ 0
- Desenvolver um plano organizacional para essas atividades	Gerente Administrativo	30/07/2012	R\$ 0
- Colocar o plano em prática	Gerente Administrativo	05/08/2012	R\$ 0
- Acompanhar os resultados	Gerente Administrativo	05/12/2012	R\$ 0

Tabela 5: Objetivo 2 / Estratégia 1: Planos de ação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo 2 / Estratégia 2: Implantação de *software* de controles financeiros.

PLANOS DE AÇÃO:

Atividade	Responsável	Prazo	Valor
- Realizar pesquisa de empresas qualificadas para desenvolvimento de software	Gerente Financeiro	05/01/2014	R\$ 50,00
- Contratar empresa para implantar software	Gerente Financeiro	01/02/2014	R\$ 5.000,00
- Treinamento para utilização do software	Gerente Financeiro	20/02/2014	R\$ 600,00
- Implantação de software	Gerente Financeiro	01/04/2014	R\$ 100,00

Tabela 6: Objetivo 2 / Estratégia 2: Planos de ação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo 2 / Estratégia 3: Ampliação do *portfólio* de serviços e tratamentos médicos.

PLANOS DE AÇÃO:

Atividade	Responsável	Prazo	Valor
- Realizar reunião para Definir o novo tratamento a ser implantado.	Gerente de Credenciamento	30/08/2015	R\$ 0
- Projetar implantação de novos serviços	Gerente de Credenciamento	10/10/2015	R\$ 0
- Avaliar benefícios e complicações da implantação	Gerente de Credenciamento	10/10/2015	R\$ 0
- Definir a utilização dos novos serviços	Gerente de Credenciamento	30/12/2015	R\$ 0

Tabela 7: Objetivo 2 / Estratégia 3: Planos de ação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo 3 / Estratégia 1: Definição das ferramentas de *Marketing* / comunicação a serem usadas.

PLANOS DE AÇÃO:

Atividade	Responsável	Prazo	Valor
- Pesquisar <i>marketing</i> mais aceito por clientes	Gerente de Publicidade	20/07/2012	R\$ 50,00
- Realizar pesquisa de empresa de propaganda	Gerente de Publicidade	30/08/2012	R\$ 50,00
- Contratar empresa de propaganda	Gerente de Publicidade	15/09/2012	R\$ 5.000,00
- Avaliar os resultados	Gerente de Publicidade	20/12/2012	R\$ 0

Tabela 8: Objetivo 3 / Estratégia 1: Planos de ação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo 3 / Estratégia 2: Implantação de departamento comercial.

PLANOS DE AÇÃO:

Atividade	Responsável	Prazo	Valor
- Pesquisa de profissionais para atuar em vendas	Gerente de Credenciamento	01/04/2012	R\$ 100,00
- Seleção de representante comercial	Gerente de Credenciamento	10/05/2012	R\$ 0
- Treinamentos da equipe conforme filosofias e políticas da empresa	Gerente de Credenciamento	15/05/2012	R\$ 0
- Acompanhar os resultados	Gerente de Credenciamento	15/11/2012	R\$ 0

Tabela 9: Objetivo 3/ Estratégia 2: Planos de ação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Premissas Orçamentárias

As premissas orçamentárias formam-se pelo ano base 2011.

A primeira premissa elaborada é a de vendas, servindo de alicerce para as próximas projeções, conforme demonstrado na planilha abaixo.

Orçamento de serviços:

PROJEÇÃO DE SESSÕES EM UNIDADES		
REGIÕES DE VENDAS	%	QTD
Santa Catarina	100%	1.430
TOTAL	100%	1.430

PREÇOS PRATICADOS	2010	2011
Santa Catarina	R\$ 270,00	R\$ 280,00

SAZONALIDADE	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
<u>DAS VENDAS</u>	10%	6%	9%	6%	8%	9%	8%	9%	10%	9%	10%	8%

Tabela 10: Orçamento de serviços.

Fonte: Elaborada pela autora.

Desta maneira, define-se que para o ano de 2011 a projeção é atender 1.430 sessões hiperbáricas, com preço praticado acrescido de 4% sobre a tabela de 2010, ficando no valor de R\$280,00 a sessão, com faturamento previsto para

R\$400.400,00 (quatrocentos mil e quatrocentos reais), atendendo 100% clientes de Santa Catarina, especialmente a região Sul.

Quanto à sazonalidade das vendas mensal, segue generalizando sempre na mesma média entre 5% e 10% durante o decorrer do ano, utilizando como base o faturamento do ano de 2010.

Em seguida, foram realizadas as premissas da folha de pagamento da área operacional e administrativa.

Orçamento de salários:

SETORES	Nº FUNC	Sal./médio	Folha Pgto
Administrativo	2	R\$ 1.837	R\$ 3.674
Pró-labore	2	R\$ 545	R\$ 1.090
TOTAL	4	R\$ 2.382	R\$ 4.764

Tabela 11: Orçamento de salários

Fonte: Elaborada pela autora.

Deste modo em 2011 o quadro de funcionários contará com duas pessoas para a área administrativa e, dois entre os sócios receberão pró-labore.

Conforme política da empresa, no mês de Julho os funcionários receberão aumento de 10% no salário. Destacando que as despesas com encargos da folha são o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) com 8% e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) patronal 20%.

Em seguida, é realizada a projeção das despesas operacionais da empresa.

Orçamento de despesas:

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	2010	Variação %	2011
Administrativas	219.070		239.576
Salários e encargos	75.237	6,15%	79.868
Honorários profissionais	4.055	5%	4.260
Telefone	3.459	10%	3.804
Energia Elétrica	3.003	17%	3.516
Aluguel e condomínio	26.892	5%	28.236
Depreciação	15.876	0%	15.876
Serviços de terceiros	5.057	-20%	4.044
Água	72	2%	72
Propaganda e publicidade	26.374	10%	29.016
Material de oxigênio	34.232	5%	35.940
Material médico hospitalar	4.336	10%	4.764
Material de expediente	1.865	3%	1.920
Transporte de pacientes	1.025	8%	1.104
Estagiário	5.230	-	5.232
Outras despesas	21.285	3%	21.924
Resultado Financeiro	178	-32%	120
Despesas Financeiras	178	-32%	120

Tabela 12: Orçamento de despesas.

Fonte: Elaborada pela autora.

No decorrer da análise feita baseando essa projeção, é considerado racionamento de gastos administrativos, por meio de melhoria nos controles internos.

3.4 Peças Orçamentárias

O sistema orçamentário constitui-se de peças utilizáveis para todos os tipos de empresas, inclusive as médias e pequenas. São alimentadas principalmente pela elaboração de planilhas de dados, para subsidiar o sistema orçamentário.

3.4.1 Orçamento de Prestação de Serviço

O volume das sessões realizadas é baseado na projeção de sessões em unidades, multiplicado pelo percentual de sazonalidade de cada mês. Quanto ao preço praticado é o valor definido nas premissas no valor de R\$280,00 por sessão, valor definido com 4% de aumento no valor das sessões referente ao ano de 2010.

VOLUME DE SESSÕES	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
linha sazonalidade %													
Santa Catarina	1.430	140	86	126	84	112	126	112	126	140	126	140	112
TOTAL	1.430	140	70	126	70	112	126	112	126	140	126	140	112

POLÍTICA DE PREÇOS	2010	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Santa Catarina	270	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280

FATURAMENTO	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Santa Catarina	400.400	39.200	24.080	35.280	23.520	31.360	35.280	31.360	35.280	39.200	35.280	39.200	31.360
TOTAL	400.400	39.200	24.080	35.280	23.520	31.360	35.280	31.360	35.280	39.200	35.280	39.200	31.360

IMPOSTOS S/ VENDAS	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
PIS - 0,65%	2.603	255	157	229	153	204	229	204	229	255	229	255	204
COFINS - 3%	12.012	1.176	722	1.058	706	941	1.058	941	1.058	1.176	1.058	1.176	941
ISS - 2%	8.008	784	482	706	470	627	706	627	706	784	706	784	627
TOTAL	22.623	2.215	1.361	1.993	1.329	1.772	1.993	1.772	1.993	2.215	1.993	2.215	1.772

Tabela 13: Orçamento de prestação de serviços

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base nessas informações, multiplicando o valor padrão das sessões, pelo volume mensal, temos a projeção do faturamento, resultando em um valor acumulado no ano de R\$392.000,00 (trezentos e noventa e dois mil reais).

Referente aos impostos sobre o serviço prestado aplica-se 0,65% de PIS, 3% de COFINS e 2% de ISS sobre o faturamento total da empresa.

3.4.2 Orçamento de Despesas com Pessoal

Em início, apresenta-se o número de funcionários da área administrativa e sócios que recebem pró-labore, sendo que as funções operacionais são realizadas pelos próprios sócios.

Em seguida, multiplica-se o número de funcionários com os salários definido nas premissas de salários por setor, assim obtendo o valor total de despesa com salários. Foram apropriados também, férias e décimo terceiro salário.

Destaca-se o pagamento do 13º salário dos funcionários para os meses de novembro e dezembro.

SETORES/ No FUNC.	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Administrativo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Pró-labore	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

SETORES/SALARIOS	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Administrativo	49.050	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	3.674	3.858	3.858	3.858	3.858	5.787	5.787
Pró-labore	13.080	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090
TOTAL	62.130	4.764	4.764	4.764	4.764	4.764	4.764	4.948	4.948	4.948	4.948	6.877	6.877

ENCARGOS S/ FOLHA	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
INSS	12.426	953	953	953	953	953	953	990	990	990	990	990	1761
Administrativo	9.810	735	735	735	735	735	735	772	772	772	772	772	1543
Pró-labore	2.616	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218
FGTS	3.926	294	294	294	294	294	294	309	309	309	309	309	617
Administrativo	4.078	294	294	294	294	294	294	309	309	309	309	463	617,28
TOTAL	16.352	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.299	1.299	1.299	1.299	1.299	2.378

FÉRIAS / 13º	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Administrativo	62.789	408	408	408	408	408	408	424	424	424	424	584	584
TOTAL	70.637	5.357	5.357	5.357	5.357	5.357	5.357	5.593	5.593	5.593	5.593	7.522	8.601

TOTAL	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Administrativo	64.173	4.817	4.817	4.817	4.817	4.817	4.817	5.053	5.053	5.053	5.053	7.143	7.915
Pró-labore	15.696	1308	1308	1308	1308	1308	1308	1308	1308	1308	1308	1308	1308
TOTAL	79.869	6.125	6.125	6.125	6.125	6.125	6.125	6.361	6.361	6.361	6.361	8.451	9.223

Tabela 14: Orçamento de despesas com pessoal.

Fonte: Elaborada pelo autora.

Em sequência, aplica-se os percentuais dos encargos de INSS patronal sobre os salários e o pró-labore e FGTS sobre os salários, chegando ao valor da despesa total com a folha de pagamento, refletindo diretamente nas despesas da empresa. Visto que, o recolhimento dos encargos com décimo terceiro serão pagos no mês de dezembro.

3.4.3 Orçamento de Despesas e Receitas Operacionais

Com relação às despesas operacionais, foram orçadas conforme as premissas, rateando o valor total projetado na proporção da sazonalidade. Cabe

ressaltar que a redução dos gastos depende diretamente do racionamento por iniciativa dos funcionários, contribuindo com a melhoria dos controles internos.

DESPESAS OPERACIONAIS	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Administrativas	239.576	19.434	19.434	19.434	19.434	19.434	19.434	19.670	19.670	19.670	19.670	21.760	22.532
Salários e encargos	79.868	6.125	6.125	6.125	6.125	6.125	6.125	6.361	6.361	6.361	6.361	8.451	9.223
Honorários profissionais	4.260	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355
Telefone	3.804	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317
Energia Elétrica	3.516	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293
Aluguel e condomínio	28.236	2.353	2.353	2.353	2.353	2.353	2.353	2.353	2.353	2.353	2.353	2.353	2.353
Depreciação	15.876	1.323	1.323	1.323	1.323	1.323	1.323	1.323	1.323	1.323	1.323	1.323	1.323
Serviços de terceiros	4.044	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337
Água	72	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Propaganda e publicidade	29.016	2.418	2.418	2.418	2.418	2.418	2.418	2.418	2.418	2.418	2.418	2.418	2.418
Material de oxigênio	35.940	2.995	2.995	2.995	2.995	2.995	2.995	2.995	2.995	2.995	2.995	2.995	2.995
Material médico hospitalar	4.764	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397
Material de expediente	1.920	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Transporte de pacientes	1.104	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Estagiário	5.232	436	436	436	436	436	436	436	436	436	436	436	436
Outras despesas	21.924	1.827	1.827	1.827	1.827	1.827	1.827	1.827	1.827	1.827	1.827	1.827	1.827
Resultado Financeiro	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Despesas Financeiras	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Tabela 15: Orçamento de despesas e receitas operacionais.

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto às despesas financeiras, foi projetado um valor não significativo perante às outras despesas, com base em informações no balanço de 2010.

3.4.4 Apuração dos Impostos

Na apuração dos impostos, é aplicado percentual de 0,65% de PIS, 3% de COFINS e 2% de ISS sobre o faturamento total da empresa.

FATURAMENTO	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
Santa Catarina	400.400	39.200	24.080	35.280	23.520	31.360	35.280	31.360	35.280	39.200	35.280	39.200	31.360
TOTAL	400.400	39.200	24.080	35.280	23.520	31.360	35.280	31.360	35.280	39.200	35.280	39.200	31.360

IMPOSTOS S/ VENDAS	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
PIS - 0,65%	2.603	255	157	229	153	204	229	204	229	255	229	255	204
COFINS - 3%	12.012	1176	722	1058	706	941	1058	941	1058	1176	1058	1176	941
ISS - 2%	8.008	784	482	706	470	627	706	627	706	784	706	784	627
TOTAL	22.623	2215	1361	1993	1329	1772	1993	1772	1993	2215	1993	2215	1772

Tabela 16: Apuração dos impostos.

Fonte: Elaborada pela autora.

Nesse caso, a empresa não tem impostos a recuperar, em função de ser optante pelo lucro presumido e não pagar Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), pois trata-se de uma empresa prestadora de serviço.

3.5 Demonstrativos Contábeis Projetados

Apresenta-se a seguir os demonstrativos contábeis projetados.

3.5.1 Fluxo de Caixa Projetado

Em relação ao fluxo de caixa projetado são estabelecidas as premissas do fluxo como base inicial, determinando o período em que as operações serão realizadas.

Os recebimentos de vendas que se apresenta nas premissas, indicam as entradas operacionais, bem como as despesas indicam as saídas operacionais.

FLUXO DE CAIXA ORÇADO	TOTAL	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
ENTRADAS OPERACIONAIS	401.470	31.503	30.887	30.296	29.680	32.144	33.712	32.928	37.240	32.928	37.240	37.632	35.280
Serviços prestados	401.470	31.503	30.887	30.296	29.680	32.144	33.712	32.928	37.240	32.928	37.240	37.632	35.280
SAÍDAS OPERACIONAIS	293.116	28.294	24.545	22.530	24.023	22.455	23.500	24.023	23.736	24.259	24.781	24.259	26.710
Gastos com Pessoal	78.081	8.851	6.011	6.011	6.011	6.011	6.011	6.011	6.247	6.247	6.247	6.247	8.176
Administrativas	159.708	13.309	13.309	13.309	13.309	13.309	13.309	13.309	13.309	13.309	13.309	13.309	13.309
Impostos	55.327	6.134	5.225	3.210	4.703	3.135	4.180	4.703	4.180	4.703	5.225	4.703	5.225
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	108.354	3.209	6.342	7.766	5.657	9.689	10.212	8.905	13.504	8.669	12.459	13.373	8.570
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Saídas Financeiras Operacionais	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	108.234	3.199	6.332	7.756	5.647	9.679	10.202	8.895	13.494	8.659	12.449	13.363	8.560
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	123.591	4.871	8.070	14.402	12.158	7.805	7.484	7.685	6.581	10.074	8.734	11.182	24.545
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	231.824	8.070	14.402	22.158	17.805	17.484	17.685	16.581	20.074	18.734	21.182	24.545	33.105
Aplicação Financeira	100.000	0	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
SALDO DE CAIXA ATUAL	151.824	8.070	14.402	12.158	7.805	7.484	7.685	6.581	10.074	8.734	11.182	24.545	33.105

Tabela 17 - Fluxo de Caixa Projetado.

Fonte: Elaborada pela autora.

As entradas operacionais foram avaliadas conforme a variação de recebimentos analisadas com base no exercício anterior e, as saídas de acordo

como orçamento de despesas com pessoal, despesas operacionais e os impostos sobre o faturamento.

Subtraindo as entradas do valor das saídas operacionais, é obtida a geração bruta de caixa. Em seguida, é apurada a geração líquida, somando as entradas e saídas financeiras.

Por fim, é adicionado a geração de caixa líquida mais o saldo do ano anterior, e está formado o saldo líquido de caixa.

Percebe-se uma sobra de caixa considerável, então sugere-se aplicar esse capital em uma instituição financeira.

3.5.2 Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado

Como base para elaboração do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), utilizou-se informações estabelecidas nas premissas de vendas, apresentando o valor orçado da receita bruta e suas deduções.

DRE – MENSAL	ACUM	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
RECEITA BRUTA DE VENDAS	400.400	39.200	24.080	35.280	23.520	31.360	35.280	31.360	35.280	39.200	35.280	39.200	31.360
Receita de consultas médicas	400.400	39.200	24.080	35.280	23.520	31.360	35.280	31.360	35.280	39.200	35.280	39.200	31.360
DEDUÇÕES DA RECEITA	22.623	2.215	1.361	1.993	1.329	1.772	1.993	1.772	1.993	2.215	1.993	2.215	1.772
PIS sobre Vendas	2.603	255	157	229	153	204	229	204	229	255	229	255	204
COFINS sobre Vendas	12.012	1.176	722	1.058	706	941	1.058	941	1.058	1.176	1.058	1.176	941
ISS sobre Vendas	8.008	784	482	706	470	627	706	627	706	784	706	784	627
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	377.777	36.985	22.719	33.287	22.191	29.588	33.287	29.588	33.287	36.985	33.287	36.985	29.588
(-) Custo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO BRUTO	377.777	36.985	22.719	33.287	22.191	29.588	33.287	29.588	33.287	36.985	33.287	36.985	29.588
DESPESAS OPERACIONAIS	239.576	19.434	19.434	19.434	19.434	19.434	19.434	19.670	19.670	19.670	19.670	21.760	22.532
Administrativas	239.576	19.434	19.434	19.434	19.434	19.434	19.434	19.670	19.670	19.670	19.670	21.760	22.532
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	138.201	17.551	3.285	13.853	2.757	10.154	13.853	9.918	13.617	17.315	13.617	15.225	7.056
Despesas Financeiras	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	138.081	17.541	3.275	13.843	2.747	10.144	13.843	9.908	13.607	17.305	13.607	15.215	7.046
IRPJ	19.219	1.882	1.156	1.693	1.129	1.505	1.693	1.505	1.693	1.882	1.693	1.882	1.505
CSSL	11.532	1.129	694	1.016	677	903	1.016	903	1.016	1.129	1.016	1.129	903
LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	107.331	14.531	1.426	11.133	941	7.736	11.133	7.500	10.897	14.295	10.897	12.205	4.638

Tabela 18 - DRE Projetado.

Fonte: Elaborada pela autora.

As despesas originam-se do orçamento de despesas administrativas e financeiras. Em seguida, elabora-se a memória de cálculo do IRPJ, CSSL e adicional conforme tabela 19:

	ACUM	40544	40575	40603	40634	40664	40695	40725	40756	40787	40817	40848	40878
FATURAMENTO MENSAL	400400	39200	24080	35280	23520	31360	35280	31360	35280	39200	35280	39200	31360
PRESUNÇÃO (32%)	128128	12544	7705,6	11289,6	7526,4	10035,2	11289,6	10035,2	11289,6	12544	11289,6	12544	10035,2
IRPJ 15%	19219,2	1881,6	1155,84	1693,44	1128,96	1505,28	1693,44	1505,28	1693,44	1881,6	1693,44	1881,6	1505,28
ADICIONAL 10%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IRPJ A RECOLHER	19219	1882	1156	1693	1129	1505	1693	1505	1693	1882	1693	1882	1505
CSSL 9%	11531,5	1129	694	1016	677	903	1016	903	1016	1129	1016	1129	903
CSLL A RECOLHER	11532	1129	694	1016	677	903	1016	903	1016	1129	1016	1129	903

Tabela 19 - Memória de Cálculo de IRPJ, CSSL e Adicional.

Fonte: Elaborada pela autora.

Por ser optante do lucro presumido, calcula-se IRPJ e CSSL com alíquota de 15% e 9% respectivamente sobre a presunção de 32% sobre o faturamento bruto.

3.5.3 Balanço Patrimonial Projetado

Apresentado o balanço patrimonial realizado de 2010 confrontado com o previsto mensalmente para o ano de 2011, como demonstra a tabela 20:

ATIVO	2010	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
CIRCULANTE	29.876	40.518	41.209	55.116	55.772	65.834	78.771	87.266	99.967	116.066	127.721	143.660	149.613
Disponibilidades	6.071	9.270	15.602	23.358	29.005	38.684	48.885	57.781	71.274	79.934	92.382	115.745	134.305
Caixa e bancos	4.871	8.070	14.402	12.158	7.805	7.484	7.685	6.581	10.074	8.734	11.182	24.545	33.105
Aplicações de liquidez imediata	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Aplicação financeira	0	0	0	10.000	20.000	30.000	40.000	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000
Créditos	23.805	31.248	25.607	31.758	26.767	27.150	29.886	29.485	28.693	36.132	35.339	27.915	15.308
Clientes	23.805	31.248	25.607	31.758	26.767	27.150	29.886	29.485	28.693	36.132	35.339	27.915	15.308
NÃO CIRCULANTE	130.148	130.288	129.007	127.726	126.444	125.163	123.881	122.600	121.318	120.037	118.756	117.474	116.193
Imobilizado	153.770	153.770	153.770	153.770	153.770	153.770	153.770	153.770	153.770	153.770	153.770	153.770	153.770
Imóveis e utensílios	31.726	31.726	31.726	31.726	31.726	31.726	31.726	31.726	31.726	31.726	31.726	31.726	31.726
Equipamentos médicos	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000
Computadores e periféricos	5.044	5.044	5.044	5.044	5.044	5.044	5.044	5.044	5.044	5.044	5.044	5.044	5.044
(-) Depreciações Acumuladas	-23.622	-23.482	-24.763	-26.044	-27.326	-28.607	-29.889	-31.170	-32.452	-33.733	-35.014	-36.296	-37.577
(-) Dep. móveis e utensílios	-4.960	-3.760	-4.025	-4.289	-4.553	-4.818	-5.082	-5.346	-5.611	-5.875	-6.140	-6.404	-6.668
(-) Dep. equipamentos médicos	-17.550	-18.525	-19.500	-20.475	-21.450	-22.425	-23.400	-24.375	-25.350	-26.325	-27.300	-28.275	-29.250
(-) Dep. computadores e periféricos	-1.112	-1.196	-1.238	-1.281	-1.323	-1.365	-1.407	-1.449	-1.491	-1.533	-1.575	-1.617	-1.659
TOTAL DO ATIVO	160.024	170.806	170.216	182.842	182.216	190.997	202.652	209.866	221.285	236.103	246.477	261.134	265.806
PASSIVO	2010	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
CIRCULANTE	31.774	28.025	26.010	27.503	25.935	26.980	27.503	27.216	27.738	28.261	27.738	30.190	30.224
Obrigações Trabalhistas a Recolher	8.851	6.011	6.011	6.011	6.011	6.011	6.011	6.247	6.247	6.247	6.247	8.176	9.255
Salários e encargos a pagar	8.851	6.011	6.011	6.011	6.011	6.011	6.011	6.247	6.247	6.247	6.247	8.176	9.255
Obrigações Tributárias a Recolher	6.134	5.225	3.210	4.703	3.135	4.180	4.703	4.180	4.703	5.225	4.703	5.225	4.180
Pis a recolher	97	255	157	229	153	204	229	204	229	255	229	255	204
Cofins a recolher	447	1176	722	1058	706	941	1058	941	1058	1176	1058	1176	941
Contribuição Social a recolher	2.187	784	482	706	470	627	706	627	706	784	706	784	627
IRPJ a recolher	3.105	1.882	1.156	1.693	1.129	1.505	1.693	1.505	1.693	1.882	1.693	1.882	1.505
ISSQN a recolher	298	1.129	694	1.016	677	903	1.016	903	1.016	1.129	1.016	1.129	903
Adiantamentos	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789
Adiantamento UNIMED	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789	16.789
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	128.250	142.781	144.207	155.340	156.281	164.017	175.150	182.650	193.547	207.842	218.739	230.944	235.582
CAPITAL SOCIAL	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Gervani Bittencourt Bueno	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Mari Sandra de Brito Petry	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Julio Marcio Rocha	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Marcos Domingos Rocha	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Alexander Araldi de Oliveira	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
ADIANTAMENTO P/ FUTURO AUMENTO DE CAPITAL	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779
Adiantamento para futuro aumento de capital	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779	27.779
LUCROS / PREJUÍZOS ACUMULADOS	-99.529	-84.998	-83.572	-72.439	-71.498	-63.762	-52.629	-45.129	-34.232	-19.937	-9.040	3.165	7.803
Lucro do Exercício	76.471	14.531	1426	11.133	941	7736	11133	7500	10897	14295	10897	12205	4638
Prejuízo do Exercício	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prejuízos acumulados	-176000	-99.529	-84.998	-83.572	-72.439	-71.498	-63.762	-52.629	-45.129	-34.232	-19.937	-9.040	3.165
TOTAL DO PASSIVO	160.024	170.806	170.216	182.842	182.216	190.997	202.652	209.866	221.285	236.103	246.477	261.134	265.806

Tabela 20 - Balanço Patrimonial Projetado

Fonte: Elaborada pela autora.

Sobre as disponibilidades são extraídos valores do fluxo de caixa projetado. O saldo da conta clientes está relacionado ao saldo oriundo de 2010, acrescido das vendas projetadas a prazo, menos os recebimentos do período.

Em relação às obrigações tributárias, o saldo é composto pela apuração devida ao mês que lhe compete, e o mesmo acontece com as obrigações trabalhistas.

Destaca-se que o lucro do exercício é evidenciado no valor acumulado da Demonstração de Resultado do Exercício.

3.6 Comentários Sobre a Implementação das Ferramentas Gerenciais

Identificando a ausência do planejamento estratégico e do sistema orçamentário da empresa, sugere-se a contratação de uma organização contábil ou profissional especializado, com objetivo de elaborar e apurar essas ferramentas, bem como assessorar a empresa e seus proprietários nas questões econômico-financeiras e tributárias.

O acompanhamento da realização do orçamento e do planejamento estratégico é muito importante, pois facilita a identificação de problemas e, assim, tomar as ações corretivas necessárias. Para isso, devem-se realizar reuniões periódicas com a administração, com intuito de discutir o andamento operacional e garantir sua eficácia, utilizando-se de relatórios gerenciais com a evolução organizacional.

O planejamento estratégico deve ser revisto a cada final de ano, e aperfeiçoado caso os objetivos da empresa não forem alcançados da maneira prevista.

Nesta mesma ocasião, ou em algum outro momento antes do início de um novo exercício, deve-se elaborar um novo orçamento econômico-financeiro base anual, avaliando os resultados do previsto anteriormente, pois apesar de muito eficiente, o orçamento também pode estar sujeito a erros.

Observa-se assim, a indispensável conscientização dos envolvidos na elaboração e na execução do orçamento, com intuito de tornar o resultado esperado cada vez mais preciso.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste estudo, entende-se que as empresas que prezam pelo crescimento sustentável precisam utilizar ferramentas gerenciais que sustentem a administração e suas decisões com informações úteis e precisas. A informação gerencial contábil é uma das fontes principais utilizada para tomada de decisão e controle nas empresas.

De acordo com o desenvolvimento dos estudos, o planejamento estratégico é uma ferramenta importante, pois identifica oportunidades operacionais, podendo ser utilizada por empresas dos mais diversos setores econômicos, de maneira a organizar os objetivos empresariais, definindo estratégias para sua concretização.

Em relação ao sistema orçamentário, nota-se que este auxilia na coordenação das ações dos líderes abrangendo todos os departamentos, estabelecendo compromisso com os objetivos da empresa. O orçamento facilita o planejamento, a coordenação, a motivação, o controle e a avaliação das atividades, sendo de grande valor, pois com a elaboração deste pode-se visualizar os resultados pretendidos futuros.

O planejamento estratégico e o orçamento possuem ligação muito próxima, sendo que o orçamento pode ser elaborado conforme premissas localizadas no planejamento estratégico, indicando os caminhos que devem ser seguidos para realização dos anseios da empresa.

O presente estudo proporciona não somente aos gestores da clínica, mas também ao profissional contábil, a elaboração do planejamento estratégico e do orçamento empresarial, utilizando desta técnica aqui apresentada em qualquer outra empresa do mais diversos setores econômicos, contribuindo com o aprimoramento da contabilidade gerencial.

Observa-se, também, que o contador, por possuir informações importantes para isso, é o profissional mais indicado para elaborar um planejamento estratégico e por consequência um orçamento empresarial, assim como avaliar posteriormente os resultados, agindo adequadamente de forma corretiva. Com isso, percebe-se a grande importância da contabilidade gerencial em uma organização.

Conclui-se que o planejamento estratégico e o orçamento econômico-financeiro, utilizados como ferramentas gerenciais, assim na clínica de oxigenioterapia hiperbárica como em outras empresas independentemente do porte, contribui de forma positiva no controle operacional e na construção do sucesso empresarial. De maneira que determina-se a direção e os objetivos a serem alcançados e por meio de acompanhamento constante, percebe-se que é possível atingir as metas pretendidas, proporcionando o resultado esperado pela empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2008.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. Ed. Ampl. e atual São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Elezzer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de pesquisa**. 3. Ed São Paulo: Editora Atlas, 1996.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KENSKI, Antonio Carlos Coimbra. **Manual de orçamento na empresa**. Rio de Janeiro: Conf. Nac. da indústria, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 9 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 2. Ed São Paulo: Thonson Pioneira, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3.ed São Paulo: Atlas, 2000.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: Thomson, 2003.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. . **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2009.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004

SOBANSKI, Jaerti J. **Prática de orçamento empresarial**: um exercício programado. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas : técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. Australia: Pioneira, 2001.

ANEXOS

Anexo 1 – Apresentação Oxvitta

Fonte: <http://www.oxvitta.com.br/>



Apresentação

- Oxigenoterapia Hiperbárica
- Equipe
- Equipamentos
- Plantão de Emergência 24h
- Convênios

Sobre a clínica > Apresentação

Apresentação Oxvitta

A Oxvitta é uma clínica especializada em oferecer um dos mais inovadores métodos de tratamento para pacientes com doenças graves, a Oxigenoterapia Hiperbárica (OHB).

A Oxigenoterapia Hiperbárica é indicada para casos em que a isquemia, edema, formação de bolhas, intoxicação tecidual ou agentes infecciosos interfiram com a sobrevivência, função ou cicatrização dos tecidos.

Neste tratamento, o paciente é submetido a sessões diárias com duração aproximada de 90 minutos onde deve respirar 100% oxigênio em pressões superiores a uma Atmosfera Absoluta (1 ATA). Isso faz com que o organismo absorva o oxigênio por meio da respiração e dissolva-se no sangue até atingir, através da circulação dos capilares, os pontos do corpo com falta de oxigênio.

Para isso a clínica conta com um equipamento de última geração, a Câmara Hiperbárica Monoplace, ou seja, realiza tratamentos individuais onde somente um paciente de cada vez faz o uso da Câmara para realização das sessões.

A oxvitta é pioneira na Região com a Medicina Hiperbárica. Situada em Criciúma é a única do Sul de Santa Catarina e oferece estrutura para atender pacientes de qualquer região.

Preocupando-se com o bem-estar dos pacientes e seus familiares, a clínica está instalada em um amplo espaço e munida com os mais modernos e sofisticados equipamentos. A oxvitta conta, ainda, com uma experiente equipe formada por responsáveis e competentes médicos especializados em Medicina Hiperbárica. Além de profissionais qualificados que garantem um atendimento diferencial, fazendo com que os pacientes sintam-se parte da família Oxvitta.

Investindo em tecnologia de ponta para cuidar de um bem tão importante quanto a nossa saúde, a Oxvitta traz para o Sul de Santa Catarina um método terapêutico a base de uma matéria natural que é o oxigênio e vem consolidando em atos que o ar que move todas as coisas agora também cura.

Anexo 2 – Informações sobre a Oxigenioterapia Hiperbárica

Fonte: <http://www.oxvitta.com.br/>

O que é oxigenioterapia hiperbárica?

A oxigenioterapia hiperbárica (OHB) é uma técnica de tratamento em que o paciente é colocado em uma câmara pressurizada e respira oxigênio a 100%, em pressões superiores a uma atmosfera absoluta (1 ATA) Na verdade consiste no moderno uso de antiga tecnologia. A aplicação de ar pressurizado para o tratamento de certas doenças respiratórias data de antes de 1662. O uso de oxigênio medicinal foi pela primeira vez relatado em 1794 por Beddoes, enquanto que o primeiro artigo descrito com o emprego de oxigênio hiperbárico foi Fontaine em 1879. Na década de 1930 foram realizados estudos pela marinha americana e inglesa visando o tratamento da doença descompressiva em mergulhadores. No Brasil trabalhos pioneiros foram desenvolvidos no Hospital Gaffré-Guinle, no Rio de Janeiro, no período de 1930 a 1940 por cientistas brasileiros.

Mas foi a partir de 1960 quando Boerema e Brummelkaup, na Holanda, trataram o primeiro paciente portador de infecção por anaeróbios com oxigênio hiperbárico em 3 ATA e Smith, na Escócia, tratou o primeiro paciente com intoxicação pelo monóxido de carbono e a partir daí numerosos estudos têm sido publicados. No Brasil o emprego do oxigênio hiperbárico reiniciou com o Dr. Ivan Jorge Ribeiro por volta de 1972.

Foi a partir de 1995 que a Oxigenioterapia Hiperbárica foi reconhecida pelo Conselho Federal de Medicina através da Resolução nº1457/95.

O tratamento com OHB pode ser realizado em câmaras pequenas tipo monoplace, pressurizadas com oxigênio puro, ou grandes câmaras hiperbáricas, com 2 ou mais compartimentos, pressurizados com ar comprimido, onde o paciente recebe oxigênio puro por máscara oronasal, tenda cefálica ou tubo endotraqueal.

A inalação de oxigênio a 100% em 1 atmosfera, ou aplicação tópica de oxigênio a partes do corpo, sem o uso de pressurização sobre toda a superfície corporal do paciente, não são consideradas oxigenioterapia hiperbárica.

O tratamento pode ser realizado com o paciente deitado. Quando inicia-se a pressurização, a entrada do oxigênio origina algum ruído e a sensação experimentada pelo paciente durante a compressão é de "ouvidos cheios". Neste momento o paciente deve equilibrar as pressões no ouvido (engolir em seco, movimentar as mandíbulas lateralmente ou realizar a manobra de Valsalva). Há um aumento da temperatura interna da câmara, devido ao carácter adiabático da compressão. À medida que a pressão aumenta nenhuma outra mudança é observada até que se atinja a pressão desejada (2,4 a 3,0 ATA). Ao terminado do período de tratamento, inicia-se a descompressão, quando ocorre um leve resfriamento devido a expansão do ar. Os ouvidos geralmente não apresentam

qualquer problema durante a descompressão. Durante a permanência sob pressão não há qualquer outra sensação diferente e em nenhum momento se é capaz de discernir em que pressão se está a não ser pela alteração da voz. Mesmo pacientes em mal estado geral costumam tolerar bem a compressão e a descompressão.

Mecanismos de Ação da OHB.

O oxigênio hiperbárico é usado para o tratamento de condições em que a isquemia, edema, formação de bolhas, intoxicação tecidual ou agentes infecciosos interfiram com a sobrevivência, função ou cicatrização dos tecidos. Seus efeitos são obtidos através de cinco mecanismos principais de ação:

Hiperoxigenação: O oxigênio é transportado pelo sangue de duas formas: quimicamente ligado à hemoglobina e fisicamente dissolvido no plasma. Com a OHB há uma saturação completa da hemoglobina e aumento considerável do oxigênio dissolvido no plasma.

Vasoconstrição: O aumento de pO₂ arterial leva à vasoconstrição generalizada. Este efeito pode ser benéfico no tratamento de patologias em que o edema seja o principal problema. Embora possamos pensar nesta isquemia, devemos levar em consideração que a hiperoxigenação obtida suplanta a isquemia causada pela vasoconstrição.

Redução no tamanho das bolhas: Está diretamente relacionada ao aumento da pressão ambiental de acordo com a Lei de Boyle. Além disso, através do mecanismo de contradifusão o oxigênio substitui o gás inerte presente na bolha, provocando assim a sua reabsorção pelos líquidos orgânicos.

Neovascularização: A OHB acelera a neovascularização através da elevação intermitente da pO₂ arterial, resultando no aumento da proliferação celular.

Efeito Antimicrobiano: A OHB é bactericida, exercendo efeito inibitório no crescimento e produção de toxinas na maioria de anaeróbios e de aeróbios microaerófilos. O suprimento de oxigênio para uma área de invasão bacteriana é essencial para a efetiva ação dos leucócitos (fagocitose). Sendo assim, a OHB favorece a atuação dos leucócitos em meios isquêmicos e/ou hipóxicos.

Anexo 3 – Equipe de Gerência

Fonte: <http://www.oxvitta.com.br/>

Equipe**Gerência de Segurança e Tecnologia**

Dr. Marcos Domingos Rocha

CRM 13300

marcosdomingosrocha@oxvitta.com.br

Gerência de Recursos Humanos e Materiais

Dr. Julio Marcio Rocha

CRM 2731

juliojmr@oxvitta.com.br

Gerência Financeira

Dr. Gervani Bittencourt Bueno

CRM 5591

gervani@oxvitta.com.br

Gerência Científica e de Publicidade

Dr. Mari Sandra de Brito Petry

CRM 5733

mari@oxvitta.com.br

Gerência de Credenciamento

Dr. Alexander Araldi de Oliveira

CRM 7710

alexanderaraldi@oxvitta.com.br

Gerência de Enfermagem

Sandro Renato da Silva

COREN 005.873

Anexo 4 – Sobre a Clínica (Equipamentos)

Fonte: <http://www.oxvitta.com.br/>

Equipamentos

A oxvitta é equipada com câmaras Shecrist, marca americana líder mundial de vendas.

Essas câmaras são monopacientes, ou seja, suportam um paciente por vez. Suas paredes são produzidas 100% em acrílico transparente, facilitando a higienização e proporcionando o máximo de conforto aos pacientes.

Na máquina ainda é instalado um monitor para que o paciente possa ter uma maior comodidade durante as sessões, onde ele pode escolher por assistir a um filme, ouvir música ou simplesmente assistir a um canal de televisão.



Anexo 5 – Usuários de planos de saúde ganham o direito de cobertura p/ OHB

Fonte: <http://www.oxvitta.com.br/>

O tratamento com OHB (Oxigenoterapia Hiperbárica) foi incluído no novo Rol da ANS publicado dia 11/01/10 e agora é um procedimentos de cobertura obrigatória nos planos de saúde comercializados a partir da vigência da Lei nº 9.656/98.

SEGMENTAÇÃO MÉDICO-HOSPITALAR

PROCEDIMENTOS TERAPÊUTICOS			
Procedimento	Tipo de procedimento	Especialidade	Descrição
Transplante de medula óssea halogênico *	Cirúrgico / Hematológico	Oncologia e Hematologia	Para o tratamento de leucemias e outras doenças hematológicas.
Consulta/sessão com psicólogo	Clínico	Saúde Mental	Expandir o atendimento pelo psicólogo para além da psicoterapia.
Oxigenoterapia hiperbárica *	Clínico	Cirurgia Vascular e outras	No tratamento de doença descompressiva, embolia traumática pelo ar, embolia gasosa, envenenamento por monóxido de carbono ou inalação de fumaça, envenenamento por gás cianídrico/sulfídrico, gangrena gasosa, síndrome de Fournier, fascites, celulites ou miosites necrotizantes, isquemias agudas traumáticas, lesão por esmagamento, síndrome compartimental ou reimplantação de extremidades amputadas, pacientes em sepse, choque séptico ou insuficiências orgânicas devido a vasculites agudas de etiologia alérgica, medicamentosa ou por toxinas biológicas.
57. Aférese para paciente abo incompatível	Hematológico	Oncologia e Hematologia	Para transplante de medula óssea, quando o doador é compatível, mas seu tipo sanguíneo não.

Anexo 6 – Indicações da OHB ao Paciente

Fonte: <http://www.oxvitta.com.br/>

Indicações ao Paciente

- Doença descompressiva (doença dos mergulhadores)
- Embolia traumática pelo ar
- Embolia gasosa
- Intoxicação por monóxido de carbono ou inalação de fumaça (principal causa de morte por intoxicação no mundo - escapamento de carros, fornos, fogões, lareiras, aquecedores portáteis)
- Intoxicação por gás cianídrico (muito utilizado como veneno para parasitas e pragas)
- Intoxicação por gás sulfídrico (utilizado em atividades industriais)
- Gangrena gasosa (resulta de infecção por bactérias do tipo Clostridium)
- Síndrome de Fournier (infecção aguda da região do períneo causado por microorganismos)
- Outras infecções necrotizantes de tecidos moles: celulites, fasciites, miosites (inclui infecção após cirurgias)
- Isquemias agudas traumáticas lesão por esmagamento, reimplantação de extremidades amputadas e outras
- Lesões na pele por alergia, medicamentos ou por mordidas de aranhas, cóbras e insetos
- Queimaduras por calor ou eletricidade
- Feridas resistentes ao tratamento comum (úlceras de pele, pés diabéticos, escaras de decúbito, úlceras por vasculite auto-imune e deiscência de suturas)
- Feridas causada pela radiação
- Retalhos ou enxertos comprometidos ou de risco
- Osteomielites (infecção no osso)
- Anemia aguda nos casos de impossibilidade de transfusão sanguínea (ex: testemunha de jeová)

Anexo 7 – Indicações da OHB ao Médico

Fonte: <http://www.oxvitta.com.br/>

Indicações de OHB conforme Resolução

CFM 1457/95 e classificação de gravidade da USP.

		Início	Indicação	Situações	Nº de sessões
EMERGÊNCIA	Principal	Imediato	1. Doença descompressiva	todos os casos	2 a 5 sessões
			2. Embolia traumática pelo ar		
			3. Embolia gasosa		
			4. Envenenamento por CO ou inalação de fumaça		
			5. Envenenamento por gás cianídrico / sulfídrico		
URGÊNCIA	Tratamento Adjuvante	Imediato conforme condições clínicas / outros procedimentos	6. Gangrena gasosa	todos os casos	10 a 30 (em 95% dos casos)
			7. Síndrome de Fournier	classificação de gravidade da USP III ou IV	
			8. Outras infecções necrotizantes de tecidos moles: celulites, fasciites, miosites (inclui infecção de sítio cirúrgico)	classificação de gravidade da USP II, III ou IV	
			9. Isquemias agudas traumáticas lesão por esmagamento, síndrome compartimental, reimplantação de extremidades amputadas e outras	classificação de gravidade da USP II, III ou IV	
			10. Vasculites agudas de etiologia alérgica, medicamentosa ou por toxinas biológicas (aracnídeos, ofídios e insetos)	em sepse, choque séptico, ou insuficiências orgânicas	
			11. Queimaduras térmicas e elétricas	acima de 30% de 2º, e 3º, graus ou queimaduras em áreas nobres (face, mamas, mãos, pés, períneo, genitália)	
ELETIVO	Tratamento Adjuvante	Início planejado	12. Lesões refratárias úlceras de pele, pés diabéticos, escaras de decúbito, úlceras por vasculite auto-imune e deiscência de suturas	após revascularização ou outros procedimentos cirúrgicos se indicados;	30 a 60 (em 95% dos casos)
				osteomielite associada;	
				perda de enxertos ou retalhos prévios;	
			13. Lesões por radiação radiodermite, osteoradionecrose e lesões actínicas de mucosa	infecção com manifestações sistêmicas	
				todos os casos	
SITUAÇÕES ESPECIAIS	casos selecionados	-	15. Osteomielites	após limpeza cirúrgica e/ou remoção de material de síntese	10 a 40 (em 95% dos casos)
			14. Retalhos ou enxertos comprometidos ou de risco	evolução desfavorável nas primeiras 48 horas. Início imediato e avaliação a cada 5 sessões	
			16. Anemia aguda nos casos de impossibilidade de transfusão sanguínea		